А.В. ПОЧИНКИН

МЕНЕДЖМЕНТ в сфере физической культуры и спорта

Учебное пособие

СПОРТ

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

В учебном пособии рассматриваются основы построения структуры современной спортивной организации, раскрывается содержание функций менеджмента, методов управления и руководства коллективом, особенности менеджмента в отдельных звеньях спортивного движения страны, менеджмент спортивного мероприятия, управленческие аспекты международного спортивного и олимпийского движений, инновационные направления спортивного менеджмента, а также другие вопросы, связанные с особенностями успешной деятельности спортивного руководителя.

Учебное пособие написано в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования по дисциплине «Менеджмент в сфере физической культуры и спорта», направления подготовки: 49.03.01 – «Физическая культура» (квалификация – бакалавр), 38.03.02 – «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» (квалификация – бакалавр).

Предназначено студентам физкультурных вузов, аспирантам, практикам, участвующим в управлении отечественной системой физической культуры и спорта.

- Александр Починкин
  -
  - Введение
  - Глава I. Введение в менеджмент
    - 1.1. Определение менеджмента
    - 1.2. Специфика управленческого труда
    - 1.3. Развитие управления, школы и подходы менеджмента
      -
      - 1.3.1. Школы управления
      - 1.3.2. Вклад различных школ в науку управления
      - 1.3.3. Современные концепции и подходы управления
    - 1.4. Научный подход в управлении
    - 1.5. Становление и современное состояние системы подготовки спортивных менеджеров в России
  - Глава II. спортивные организации как объект менеджмента

- 2.1. Понятие «организация»
- 2.2. Менеджер в спортивной организации
  -
  - 2.2.1. Профессиональные стандарты руководителя физкультурно-спортивной организации, тренера и спортсмена
- 2.3. Взаимодействие человека и организации
- 2.4. Классификация организаций системы физической культуры и спорта

○ Глава III. Методы управления
- 3.1. Определение и классификация методов управления
- 3.2. Социально-психологические методы управления
  -
  - 3.2.1. Конфликт как поле деятельности спортивного менеджера
- 3.3. Организационно-распорядительные методы управления
- 3.4. Правовые методы управления
- 3.5. Экономические методы управления
  -
  - 3.5.1. Управленческое обследование спортивной организации
  - 3.5.2. Финансовый анализ деятельности спортивной организации
- 3.6. Основные методы изучения конкурентоспособности и качества услуг спортивной организации
  -
  - 3.6.1. SWOT-анализ сильных и слабых сторон, появляющихся возможностей и угроз для спортивной фирмы
  - 3.6.2. Изучение конкурентов в спортивном бизнесе при помощи концепции «4Р»
  - 3.6.3. Методы определения качества услуг спортивных организаций
- 3.7. Методология выбора методов управления

○ Глава IV. Функции спортивного менеджмента
-
- 4.1. Планирование как функция менеджмента
  -
  - 4.1.1. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской

Федерации на период до 2020 года
- 4.1.2. Программно-целевое планирование в сфере физической культуры и спорта
  -
  - 4.1.2.1. Важнейшие целевые показатели и индикаторы ФЦП «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 гг.»
- 4.1.3. Стратегическое планирование деятельности спортивной организации
- 4.1.4. Бизнес-планирование в спортивном менеджменте
- 4.1.5. Методика составления плана спортивной работы (календаря)
- 4.1.6. Индивидуальное перспективное планирование подготовки спортсмена
- 4.1.7. Принципы отбора кандидатов в состав сборных команд России для участия в международных соревнованиях и Олимпийских играх

- 4.2. Организация как функция управления
  -
  - 4.2.1. Варианты организационных структур
  - 4.2.2. Взаимоотношение управленческих полномочий
  - 4.2.3. Штабные полномочия
  - 4.2.4. Организация работы с персоналом в спортивных организациях
- 4.3. Мотивация как функция управления
  -
  - 4.3.1. Содержательные теории мотивации
  - 4.3.2. Процессуальные теории мотивации
  - 4.3.3. Современная практика повышения мотивации персонала
  - 4.3.4. Мотивация профессиональных спортсменов
    - 4.3.4.1. Мотивация спортсменов – участников Олимпийских игр, чемпионатов мира и Европы
    - 4.3.4.2. Мотивация спортсменов – участников коммерческих международных соревнований
- 4.4. Контроль как функция менеджмента

- 4.4.1. Общая характеристика процесса контроля
- 4.4.2. Виды контроля
- 4.4.3. Требования к контролю
- 4.4.4. Критерии качества спортивных товаров и услуг
- 4.4.5. Система контроля в сфере физической культуры и спорта на государственном уровне
- 4.4.6. Основные формы отчета спортивных организаций

○ Глава V. Технологии спортивного менеджмента
- 5.1. Управленческое решение – центральное звено менеджмента
  - 5.1.1. Классификация управленческих решений
  - 5.1.2. Технология принятия рационального решения
  - 5.1.3. Особенности принятия и реализации управленческого решения
  - 5.1.4. Моделирование как подход науки управления к принятию решений
  - 5.1.5. Модельные характеристики спортсменов как ориентиры работы тренера
- 5.2. Коммуникации в спортивных организациях
  - 5.2.1. Интернет как современное средство коммуникаций в сфере спортивного менеджмента
  - 5.2.2. Организация магазина спортивной продукции в сети интернет
    - 5.2.2.1. Правовые основы, режим налогообложения, предпочитаемые организационно-правовые формы дистанционной торговли
- 5.3. Реклама в спорте
  - 5.3.1. Реклама спортивных соревнований
- 5.4. Технологии паблик рилейшнз в пропаганде физической культуры и спорта

- 5.4.1. Основные направления паблик рилейшнз в олимпийском спорте
- 5.4.2. Основные направления паблик рилейшнз в профессиональном спорте
- 5.4.3. Маркетинговые коммуникации профессиональных клубов футбольной Премьер-лиги России
- 5.5. Антикризисное управление спортивной коммерческой организацией в условиях общенационального кризиса
- 5.6. Содержание делопроизводства в деятельности спортивной организации
- 5.7. Кадровый менеджмент

○ Глава VI. Особенности менеджмента в отдельных звеньях спортивного движения России
- 6.1. Становление современной системы управления физической культурой и спортом после распада СССР
- 6.2. Современная система управления физической культурой и спортом в Российской Федерации
  -
  - 6.2.1. Характеристика отдельных подсистем отрасли
- 6.3. Менеджмент в системе государственных спортивных организаций
  - 6.3.1. Менеджмент в государственных спортивных организациях на федеральном уровне
  - 6.3.2. Функции Министерства спорта Российской Федерации
- 6.4. Менеджмент в государственных спортивных организациях на региональном уровне
  - 6.4.1. Менеджмент физической культуры и спорта на региональном уровне в России
  - 6.4.2. Полномочия органов исполнительной власти в области физической культуры и спорта субъектов Российской Федерации
- 6.5. Менеджмент физической культуры и спорта на муниципальном уровне
  -
  - 6.5.1. Экспериментальные аспекты спортивного менеджмента на

государственном уровне в регионах и муниципалитетах России
- 6.6. Менеджмент в общественных спортивных организациях
  - 6.6.1. Особенности менеджмента ОКР
    -
    - 6.6.1.1. Роль ОКР в организации подготовки и участия российских спортсменов в Олимпийских играх
    - 6.6.1.2. Деятельность ОКР по решению уставных задач, не связанных с участием сборных команд России в Олимпийских играх
  - 6.6.2. Особенности менеджмента в общероссийских федерациях по видам спорта
  - 6.6.3. Особенности менеджмента студенческого спорта
  - 6.6.4. Особенности менеджмента национальных и неолимпийских видов спорта России
  - 6.6.5. Менеджмент спортивных клубов
- 6.7. Менеджмент коммерческих спортивных организаций
  -
  - 6.7.1. Основные направления деятельности спортивных коммерческих организаций
  - 6.7.2. Менеджмент фитнес-клубов
  - 6.7.3. Особенности менеджмента фитнес-клубов в условиях экономических кризисов
- 6.8. Менеджмент профессионального спорта
  -
  - 6.8.1. Участие легионеров в российском профессиональном спорте
  - 6.8.2. Управление организационно-финансовой деятельностью субъекта российского профессионального спорта
  - 6.8.3. Особенности корпоративного управления в российском профессиональном спорте

○ Глава VII. Менеджмент спортивного мероприятия
-
- 7.1. Классификация спортивных соревнований
- 7.2. Единый календарный план

- межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий как основа менеджмента спортивных соревнований
  - 7.3. Организация спортивного мероприятия. Характеристика и последовательность основных управленческих действий
  - 7.4. Менеджмент безопасности проведения спортивных соревнований
    -
    - 7.4.1. Правовые основы безопасности спортивных мероприятий в странах Европы
    - 7.4.2. Правовые основы безопасности спортивных мероприятий в России
  - 7.5. Методика составления положения о соревнованиях по виду спорта
  - 7.6. Коммерческий эффект крупных спортивных соревнований
  - 7.7. Экономические основы менеджмента Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России
  - 7.8. Управленческая деятельность Оргкомитета «Россия-2018»
- Глава VIII. Управленческие аспекты менеджмента по внедрению физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)
  - 8.1. Предыстория введения комплекса ГТО
  - 8.2. Принципиальные отличия ГТО-2014
  - 8.3. Экономический базис комплекса ГТО
  - 8.4. Управление внедрением комплекса ГТО на федеральном уровне
    -
    - 8.4.1. Управление внедрением комплекса ГТО на региональном и муниципальном уровнях
    - 8.4.2. Этапы внедрения комплекса ГТО
- Глава IX. Управленческие аспекты международного спортивного и олимпийского движений
  - 9.1. Организация международного спортивного движения
    -
    - 9.1.1. Борьба с применением допинга в международном спорте
    - 9.1.2. Организация адаптивного спорта как

части международного спортивного движения
- 9.1.3. Паралимпийские игры – как ядро инвалидного спорта
- 9.2. Классификация международных спортивных объединений
- 9.3. Особенности менеджмента в международных спортивных федерациях по видам спорта
- 9.4. Международные спортивные федерации и Международный конвент «СпортАккорд»
- 9.5. Менеджмент международного спортивного соревнования
- 9.6. Основные этапы и процедуры подготовки, организации и проведения Олимпийских и Паралимпийских игр
- 9.7. Участие представителей России в менеджменте международным спортивным движением
- 9.8. Коммерциализация как базис реформирования основ олимпийского спорта
- 9.9. Перспективы развития менеджмента мирового спорта, обусловленные коммерциализацией
- 9.10. Стратегический менеджмент мирового олимпийского спорта как инструмент решения проблем развития
  -
  - 9.10.1. Особенности стратегического развития олимпийского спорта под руководством президентов МОК разных лет

○ Глава X. Инновационные направления спортивного менеджмента
- 10.1. Инновационные технологии организации спортивных соревнований
- 10.2. Спортивная аналитика
  -
  - 10.2.1. Специфика профессии спортивного аналитика
  - 10.2.2. Компетенции спортивного аналитика
- 10.3. Менеджмент молодежного спорта (на примере хоккея)

- 10.4. Инновации зарубежного футбольного маркетинга
- 10.5. Спортивное агентирование
  -
  - 10.5.1. Основные направления деятельности и условия получения лицензии спортивного агента
  - 10.5.2. Развитие спортивного агентирования в международном и российском футболе
  - 10.5.3. Спортивное агентирование в российском хоккее
- 10.6. Брендирование спортивной организации
  -
  - 10.6.1. Формирование и продвижение бренда спортивной организации
  - 10.6.2. Алгоритм создания спортивного бренда
  - 10.6.3. Специфика спортивного брендинга

○ Литература
○ Глоссарий основных терминов, используемых в современном спортивном менеджменте

• notes
○ 1
○ 2
○ 3
○ 4
○ 5
○ 6
○ 7
○ 8
○ 9
○ 10
○ 11
○ 12
○ 13
○ 14
○ 15
○ 16
○ 17
○ 18
○ 19
○ 20
○ 21

- ○ 22
- ○ 23
- ○ 24
- ○ 25
- ○ 26
- ○ 27
- ○ 28
- ○ 29
- ○ 30
- ○ 31
- ○ 32
- ○ 33
- ○ 34
- ○ 35
- ○ 36

Александр Починкин
Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие

© Починкин А. В., 2016
© Оформление. Издательство «Спорт», 2016

Введение

Значение физической культуры и спорта становится все более заметным не только социальным, но и политическим фактором в современном мире. Примером этого может служить успешное проведение Олимпийских зимних игр 2014 г. в Сочи, где сборная страны, опровергнув мнение скептиков, выступила уверенно и достойно, а Россия, несмотря на призывы некоторых западных политиков к бойкоту Игр, смогла укрепить свой политический авторитет и завоевать расположение миллионов людей всего мира, наблюдавших за ходом спортивной борьбы. Привлечение широких масс населения к занятиям физической культурой, состояние здоровья населения и успехи на международных соревнованиях являются бесспорным доказательством жизнеспособности и духовной силы нации, а также ее военной и политической мощи.

В последние несколько лет в Российской Федерации прошли крупнейшие международные соревнования: XIV Чемпионат мира по лёгкой атлетике в Москве (2013 г.), XXVII Всемирная летняя универсиада в Казани (2013 г.), XXII Олимпийские зимние игры в Сочи (2014 г.), Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2015 г.), Чемпионат мира по хоккею (2016 г.), Чемпионат мира по современному пятиборью (2016 г.) и другие. Наша страна готовится к проведению таких масштабных спортивных мероприятий, как Чемпионат мира по футболу FIFA (2018 г.), Всемирная зимняя универсиада (2019 г.). В последнее десятилетие наблюдается положительная тенденция увеличения числа спортивных сооружений, растет количество приверженцев здорового и активного образа жизни. А это, в свою очередь, приводит к спросу на спортивно-оздоровительные услуги и спортивные товары. Возрастает значение современного квалифицированного спортивного менеджмента.

Сфера физической культуры и спорта многогранна, охватывает различные виды деятельности. Действуя в условиях смешанной экономики (государственное и рыночное регулирование управленческих отношений), физкулыурно-спортивные организации должны уметь сформировать систему менеджмента, способную эффективно работать в современных условиях, обеспечить себе возможности развития, устойчивое положение на рынке спортивных услуг.

Самостоятельность спортивных организаций в условиях рынка, усложнение характера выполняемых ими работ и увеличение объема деятельности требует значительного

расширения сферы управления. В первую очередь это касается ответственности руководителей за современность и качество принимаемых решений, проводимую социальную и кадровую политику.

Менеджмент – это самостоятельная область знаний, которая несет в себе достижения многих наук в сочетании с практическим опытом, искусством (талантом) руководителей различного ранга. Современный менеджер – это человек, владеющий наукой управления, разбирающийся в его особенностях, а также в специфике маркетинга, экономики, инновациях, управления персоналом.

Для системы физической культуры и спорта подготовка бакалавров, владеющих знаниями менеджмента, имеет первостепенное значение, поскольку обязательным и постоянным элементом их деятельности является организация и проведение соревнований и физкулыурно-спортивных мероприятий, управление учебно-тренировочным процессом подготовки спортсменов. В последние годы важным разделом работы специалистов сферы физической культуры и спорта стало оказание разнообразных оздоровительных услуг, предоставляемых, как правило, на коммерческой основе в условиях конкуренции с аналогичными организациями. Чтобы успешно действовать в современных условиях, от них требуется знание спортивного менеджмента, различные аспекты которого раскрываются в данном учебном пособии.

Прошло более шести лет с момента выхода в свет первого издания данного пособия. За этот период времени изменилась не только страна, но и российское спортивное движение, которое значительно окрепло и вышло на новый уровень развития. Эти перемены не могли не сказаться на спортивном менеджменте. Поэтому свою главную задачу автор видел в том, чтобы не только раскрыть многочисленные аспекты современного спортивного менеджмента, но и показать его важность и значение для дальнейшего поступательного движения отечественной системы физической культуры и спорта.

Глава I. Введение в менеджмент

1.1. Определение менеджмента

Понятие *менеджмент* имеет несколько смысловых значений. В упрощенном понимании оно означает умение добиваться поставленных целей, используя интеллект, труд и мотивы поведения других людей. Сущность менеджмента можно определить как *вид человеческой деятельности, сочетающий науку и искусство управления.* В «Словаре иностранных слов» *менеджмент* переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.

Таким образом, *менеджмент* – это интеграционный процесс, в котором профессиональные специалисты формируют организации и управляют ими с помощью постановки целей и разработки способов их достижения. В учебном пособии понятия «менеджмент» и «управление» используются как идентичные. Хотя специалисты и теоретики менеджмента находят некоторые отличительные черты. Так, если речь идет о государственных органах, более правильно использовать термин «управление». Фигура менеджера, его личность связывается с работой в рыночных условиях, наличием специального управленческого образования, глубокого знания сферы деятельности.

История менеджмента уходит в глубокую древность: еще древнегреческим мыслителем Платоном были написаны труды о том, что должно существовать разделение труда для достижения высоких результатов. Позже Сократ отметил, что процесс производства будет гораздо эффективнее при правильном распределении рабочей силы и полномочий работников.

В России менеджмент получает развитие в 1990-е годы[1] после перехода страны к рыночным отношениям. Плановая экономическая система была разрушена. Начался процесс формирования новой системы, которая привела к возникновению коммерческих спортивных организаций. Новое отношение проявилось и к проблемам грамотного управления коммерческой деятельностью спортивных предприятий, поэтому в настоящее время значительно возросла роль квалифицированного спортивного менеджмента.

Основы менеджмента применяются во всех организациях. При этом следует учитывать, что в условиях развивающейся смешанной экономики управлять организациями стало сложнее, чем при централизованной, командно-административной системе. Это связано с изменением форм собственности,

формированием новых хозяйственных связей, рыночных механизмов управления, расширением прав, самостоятельности, независимости организаций. Им стали свойственны новые задачи, главная из которых – умение гибко адаптироваться к окружающей среде и ситуации.

По мере расширения масштабов различных сфер человеческой деятельности возникла необходимость выделить управление в отдельный, специфический вид труда для обеспечения координации и согласованной целенаправленной деятельности участников всего коллектива работников. В дальнейшем это привело к расширению сферы управления, ее усложнению и специализации.

Аналогичные процессы наблюдаются в сфере спортивной деятельности. Так, например, тренер на начальных этапах подготовки новичков сам управляет всеми аспектами работы. Коллектив более высокого ранга не может обойтись услугами только тренера, а с учетом многосторонней деятельности имеет целый штат работников, которые выполняют более узкие функции в управлении коллективом (тренеры, врачи, массажисты, администраторы, психологи и др.). В то же время коллектив тренеров и работников ДЮСШ, спортивного клуба объективно нуждается в согласовании и координации своих действий.

Существует необходимость в целенаправленных и скоординированных действиях в региональных (район, город, область) федерациях по видам спорта, спорткомитетах. Органы управления физической культурой и спортом занимаются координацией и согласованием действий нижестоящих организаций.

1.2. Специфика управленческого труда

Особенность управленческого труда состоит в том, что он не участвует в создании материальных благ, но активно влияет на этот процесс и тем самым становится ведущим его компонентом. Отделение управленческого труда от труда, производящего материальные блага, не означает, что он находится вне сферы производства. Труд руководителя является частью общего труда, но обладает своей спецификой. Сопоставление производительного и управленческого труда можно провести по следующим существенным признакам: *предмет труда, цель и результат труда, средства труда и его характер.*

Предмет управленческого труда, цель и его результат в конечном итоге совпадают с трудом производственным. Но его спецификой, которая вытекает из сущности управления, является координация и согласование общих действий работников организации, а результатом является *управленческое решение.* По своему характеру труд в управлении – это, по преимуществу, интеллектуальный труд, направленный на выработку различных управленческих решений, а также их реализацию с помощью *методов управления.* Разделение управленческого труда связано с его усложнением и интенсивностью, что привело к возникновению определенных, относительно самостоятельных видов работ по управлению – *функций управления,* таких как: планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование, учет и др.

Важным моментом в определении сущности управления является вопрос отношений управления или *управленческих отношений.* В процессе совместной деятельности люди и организации вступают в определенные отношения между собой. Примером могут служить соглашения, договоры, контракты в сфере физической культуры и спорта. Так, Российский футбольный союз имеет контракты с собственными работниками, договоры с тренерами сборных команд (первая, олимпийская, молодежная, юношеская, женская), с игроками, входящими в их состав, с клубами, в т. ч. и с зарубежными, с базами, где проходят учебно-тренировочные сборы, со спонсорами и др.

Специфика управленческого труда заключается в том, что для решения задач организации и эффективного руководства ею происходит его горизонтальное, вертикальное и функциональное разделение. Это явление свойственно любой организации, независимо от ее величины и характера деятельности. В результате создается определенная организационная структура, в

конечном итоге призванная улучшить работу организации.

Горизонтальное разделение обусловлено масштабом и разнообразием управленческой деятельности, для выполнения которой создаются отделы, группы, участки, факультеты и т. д. Они называются *звеньями управления.* Сочетание нескольких звеньев на одном уровне составляет *ступень* управления. Изменение масштабов и характера работы приводит к созданию новых звеньев, реорганизации и ликвидации старых.

Вертикальное разделение служит для координации работы нижних звеньев. Менеджеры вышестоящих звеньев и ступеней, используя *вертикальное разделение* управленческого труда, с помощью приказов, распоряжений, инструкций и других методов менеджмента руководят в пределах своих полномочий, которые представляют собой право и обязанность принимать решение по конкретной проблеме.

Функциональное разделение связано со спецификой управленческих работ, таких как планирование, финансы, контроль, учет и др. Оно находит свое отражение в обязанностях работников спортивных организаций. Так, например, **тренер** футбольной команды ЦСКА подчиняется начальнику команды, отвечает за проведение учебно-тренировочных занятий, выполнение объемов тренировочной нагрузки, дисциплину, подготовку спортсменов к соревнованиям и их спортивные результаты.

Он обязан:

> участвовать в разработке планирующей документации, организации и проведении тренировочной и воспитательной работы;

> разрабатывать контрольные задания спортсменам; планы подготовки команды, вести учет посещаемости и выполнения тренировочной нагрузки;

> заниматься вопросами отбора и комплектования игроков в команду;

> обеспечивать соблюдение техники безопасности при проведении тренировок;

> оказывать помощь тренерскому составу **ДЮСШ.**

Он должен знать:

– методические и нормативные документы, определяющие развитие спорта;

– современную методику обучения, передовой отечественный и зарубежный опыт развития вида спорта;

– основы трудового законодательства и особенности спортивного права;

– технику безопасности;

– санитарно-гигиенические нормы, предъявляемые к местам тренировок и соревнований.

Более полно требования к знаниям и умениям современного тренера изложены в Профессиональном стандарте «Тренер», утвержденном приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7.04.2014 г. № 193н.

Современный спортивный менеджмент порождает новые требования к работникам этой профессии, которые должны выполнять соответственно и новые функциональные обязанности. Так, например, финансовый директор профессионального спортивного клуба выполняет следующие должностные обязанности:

• определяет финансовую политику клуба, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению ее финансовой устойчивости;

• руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития клуба, по определению источников финансирования с учетом рыночной конъюнктуры;

• осуществляет анализ и оценку финансовых рисков, разрабатывает меры по сведению их к минимуму, обеспечивает контроль за соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств и поступлением доходов, порядком оформления финансово-хозяйственных операций с поставщиками, заказчиками, кредитными организациями, а также операций внешнеэкономической деятельности;

• возглавляет работу по формированию налоговой политики клуба, налоговому планированию и оптимизации налогообложения, совершенствованию учетной политики, по подготовке и проведению эмиссии ценных бумаг, анализу и оценке инвестиционной привлекательности проектов и целесообразности вложения средств, регулированию соотношения собственного и заемного капитала;

• осуществляет взаимодействие с кредитными организациями по вопросам размещения временно свободных денежных средств, проведения операций с ценными бумагами, получения кредитов;

• руководит составлением перспективных и текущих финансовых планов и бюджетов денежных средств, доводит показатели утвержденной системы бюджетов и вытекающих из нее заданий, лимитов и нормативов до подразделений организации, обеспечивает контроль за их выполнением;

• участвует в разработке проектов планов продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг), подготавливает предложения по повышению

рентабельности производства, снижению издержек производства и обращения;

• осуществляет контроль за состоянием, движением и целевым использованием финансовых средств, результатами финансово-хозяйственной деятельности, выполнением налоговых обязательств;

• принимает меры по обеспечению платежеспособности и увеличению прибыли клуба, эффективности финансовых и инвестиционных проектов, рациональной структуры активов;

• организует разработку информационной системы по управлению финансами в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, контроль за достоверностью и сохранением конфиденциальности информации;

• обеспечивает предоставление необходимой финансовой информации внутренним и внешним пользователям;

• организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности клуба и разработке мероприятий по повышению эффективности управления финансами, а также проведению внутреннего аудита, по рассмотрению взаимных претензий, возникающих в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности, принимает меры по их разрешению в соответствии с действующим законодательством.

Насколько многогранна деятельность спортивного менеджера, можно судить, например, если сравнить вышеперечисленные функциональные обязанности с функциональными обязанностями **менеджера фитнес-клуба:**

• оперативное управление организацией;

• решение текущих вопросов;

• организация маркетинговых мероприятий (продвижение клуба на рынок, отслеживание ситуации на рынке и принятие соответствующих решений, организация мероприятий, стимулирующих спрос и привлечение новых клиентов);

• контроль за деятельностью нижестоящих работников;

• подбор персонала, не связанного непосредственно с оказанием услуг (этим вопросом занимается фитнес-менеджер).

1.3. Развитие управления, школы и подходы менеджмента

Во все времена, когда люди объединялись для совместной деятельности, возникала необходимость в наблюдении, координации действий, контроле за трудом и его результатами. Поэтому знания об управлении складывались и развивались тысячелетиями. Управление как вид целенаправленной деятельности получает развитие еще в древних государствах, хотя и в доисторическую эпоху люди жили организованными группами, родами, руководители которых также осуществляли определенные функции управления. Об этом свидетельствуют данные археологических раскопок.

Жрецы Древнего Египта, восточные правители обладали знаниями и методами управления, хранили их от непосвященных, поскольку умение управлять давало реальное сохранение власти и господствующего положения. Основы управления нашли отражение в «Законах Моисея» в древней Иудее, «Законах Хаммурапи» в Вавилоне, «Законах XII таблиц» в Древнем Риме. Системные знания об управлении раскрывают работы знаменитых мыслителей и общественных деятелей Древней Греции – Платона, Аристотеля, Пифагора.

Характер и структура управления организациями древности отличаются от современных, однако формы многих видов управления можно проследить именно с тех времен. Например, в средневековой Европе руководили обществом монархи, в провинциях и на завоеванных территориях – губернаторы. Свои функции выполняли казначеи, хранители житниц, надсмотрщики и др. Современное устройство армии во многом похоже на военную организацию Древнего Рима, где и тогда были генералы, старшие и младшие офицеры, штабы, дисциплина, большое внимание уделялось планированию.

Отделение управленческого труда от производственного началось с понимания того, что управление как самостоятельный вид деятельности может внести существенный вклад в успех организации. Ряд факторов способствовал данному процессу. К ним относятся: *потребности промышленного развития, массовое производство,* возникшие проблемы сбыта продукции, изменение отношения общества к бизнесу и другие. Это заставило представителей науки искать новые подходы к управлению организациями. Во многом этому способствовало развитие математики, кибернетики, психологии, социологии.

1.3.1. Школы управления

В первой половине XX в. и в последующие годы сформировались четыре направления в развитии науки об управлении, которые в американской литературе получили название **школы**[2]. В хронологическом плане они представлены так:

> *школа научного управления,*
> *административная школа,*
> *школа психологии и человеческих отношений,*
> *школа науки управления (или количественная школа).*

Каждая школа внесла свой вклад в область знаний об эффективном менеджменте. Современные организации используют различные концепции и приемы, возникшие в рамках этих школ. Наиболее ценные находки находят свое отражение и в спортивном менеджменте.

Школа научного управления (1885–1920 гг.)

Концепция данной школы базировалась на необходимости сбора и анализа научной информации о производственном процессе. Основной задачей являлся поиск наиболее эффективных путей повышения производительности труда за счет усовершенствования операций ручного труда. Основатели школы Ф. У. Тэйлор, супруги Ф. и Л. Гилберты исследовали специфику и характер рабочих движений. Ф. Тэйлором в работе «Принципы и методы научного менеджмента» (1911) были сформулированы четыре основные принципа научного менеджмента:

♦ научный подход к выполнению каждой трудовой операции;
♦ научный подход к отбору и обучению кадров;
♦ кооперация с работниками;
♦ разделение ответственности за результаты труда между руководителем и работниками.

Школа учитывала значение человеческого фактора. Так, с целью заинтересованности работников в увеличении производительности и объема производства систематически использовалось стимулирование – тот, кто производил больше, получал вознаграждение, в рабочее время вводились небольшие паузы и перерывы для сохранения интенсивности труда в целом. Придавалось важное значение подбору и обучению кадров, которые должны соответствовать физически и интеллектуально выполняемой работе. *Научное управление* выступало за отделение управленческого труда от труда производственного. Основной акцент делался на *исполнителей,* от квалификации которых зависел конечный результат работы организации.

Если с этих позиций рассматривать менеджмент в спортивной команде, то главным звеном в успехе коллектива является мастерство спортсменов.

Административная (классическая) школа (1920–1950 гг.)

Ее создатели А. Файоль, А. П. Слоун, Л. Урвик (все США) имели опыт работы в качестве руководителей высшего звена. Их исследования были посвящены в большей мере изучению организации и процесса управления ею с точки зрения общих характеристик и закономерностей.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Эти принципы затрагивали два основных аспекта:

– построение рациональной системы управления организацией;

– определение основных функций управления.

Менеджмент рассматривался как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, контроль, корректирование.

Анри Файоль считается основоположником современного менеджмента, автором классических 14 принципов управления, большинство из которых актуальны и в настоящее время:

1. *Разделение труда.* Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же условиях.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия – есть право, которое дает организация должностному лицу использовать её ресурсы. Получение определенных полномочий предполагает и ответственность за решение целей и задач организации. Где даются полномочия, там должна быть и ответственность. Нарушение этого принципа может привести к серьезным последствиям для жизнедеятельности организации.

3. *Дисциплина.* Данный принцип предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Её основу составляют справедливо применяемые санкции.

4. *Единоначалие.* Работник должен иметь только одного *непосредственного* начальника.

5. *Единство направления.* Все подразделения организации должны быть объединены планом и иметь единое, общее направление действий.

6. *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над общими интересами.

7. *Вознаграждение персонала.* Для создания крепкого работоспособного коллектива работников руководство организации должно обеспечить справедливую заработную плату. Позднее специалисты менеджмента усовершенствовали этот принцип, сформулировав его как «справедливое вознаграждение». Было установлено, что работники субъективно определяют справедливость вознаграждения по четырем критериям: по отношению к коллегам в собственной организации; по отношению к специалистам такой же квалификации в аналогичных организациях; по отношению к уровню жизни в стране; по отношению к мировым стандартам.

8. *Централизация.* Централизация управления должна обеспечивать необходимую пропорцию между централизацией и децентрализацией.

9. *Скалярная цепь.* Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего высокое положение, до руководителя низового звена. Каждый работник должен иметь перспективу продвижения по служебной лестнице.

10. *Порядок.* Суть этого принципа может быть изложена следующим образом: «все на своем месте».

11. *Справедливость.* Справедливость должна лежать в основе отношений руководства и сотрудников организации, в том числе и в отношении вознаграждения за труд.

12. *Стабильность рабочего места для персонала.* Этот принцип обеспечивает уверенность работников в завтрашнем дне и, стало быть, помогает им трудиться с большей отдачей.

13. *Инициатива.* Претворение в жизнь организации этого принципа означает увеличение творческой отдачи сотрудников и в конечном итоге способствует приданию организации силы и энергии.

14. *Корпоративный (командный) дух.*

За последующие годы наука управления обогатилась новыми принципами управления. К их числу относятся следующие:

– развитие потребностей работников и поиск возможностей их удовлетворения;

– развитие коммуникаций между работниками и их индивидуальной ответственности;

– контроль за деятельностью работников и индивидуальный подход к ним;

– самостоятельность работников в принятии решений;

– ориентация на потребителя;

– лидерство руководителей;

– процессный подход;

– взаимовыгодные отношения с поставщиками;

– поощрение различных мнений и др.

Если с позиций этой школы рассматривать менеджмент в спортивной команде, то *главным звеном* в успехе коллектива является талант и мастерство ее руководителей, в первую очередь старшего тренера, президента клуба и т. п.

На базе классического менеджмента получили развитие различные новые для того времени теории управления. Например, такая теория, как *промышленная инженерия,* содержала систему мер по научной организации производственных процессов на основе углубленного разделения труда и применения специальной техники и технологии (Ф. Гильберт, 1868–1925). *Психотехническая теория* ставила во главу угла физиологические, психологические и эргономические факторы, влияющие на производительность труда персонала (В. Вундт, 1832–1920).

Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.) и школа поведенческих наук (1950 г. – по настоящее время)

Авторы школ М. Фоллет, Э. Майо, Ф. Герцбергер (США) основывали свои исследования на результатах психологии, социологии, антропологии. Их работы показали, что человеческий фактор является одним из основных элементов эффективности организации. Путем научного поиска, экспериментов и наблюдений ученые пришли к выводу о том, что эффективная работа людей в организации не всегда обеспечивается с помощью экономических стимулов. Многое заключается в умелом налаживании отношений. Поэтому необходимо использовать приемы управления, включающие эффективные действия руководителей, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей. Школа человеческих отношений сконцентрировалась прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Основной целью школы поведенческих наук было повышение эффективности работы за счет человеческих ресурсов. Акцент делался на оказании помощи каждому работнику в осознании собственных возможностей.

Если с этих позиций рассматривать менеджмент в спортивной команде, то главным звеном в успехе коллектива является *психологическая подготовка* спортсменов, которые должны ощущать себя единым коллективом, сообща готовым «свернуть горы». История спорта знает немало примеров, когда высокая мотивация помогала спортсменам одерживать победы над более именитыми, превосходящими их по классу соперниками.

Наука управления или количественный подход (1950 г. – по настоящее время)

Точные науки, такие как математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания, внесли существенный вклад в развитие теории управления. Их влияние нашло отражение в научном методе анализа работы. Достаточно широкое применение количественные методы нашли в военном деле. Впоследствии, с целью повышения эффективности, количественные методы были сгруппированы под общим названием исследования операций. *Исследования операций* – это применение методов научного исследования к управленческим проблемам. После постановки проблемы разрабатывается модель ситуации, т. е. упрощенная форма представления реальности. После завершения создания модели переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно сравнить каждую переменную и отношения между ними. Главной характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями и количественными значениями. Развитие компьютерных технологий дало толчок к применению количественных методов в управлении, т. к. компьютер позволил создавать математические модели возрастающей сложности, приблизить их к реальности и сделать более точными и доступными.

Если с этих позиций рассматривать менеджмент в спортивной команде, то успех коллектива в большей степени зависит от точного расчета тренера, построенного на знании большого количества параметров, касающихся различных видов подготовки команды: функциональное состояние спортсменов, уровень их технической и тактической подготовки, объективные показатели технико-тактических данных за прошедший период т. п. Неслучайно во многих спортивных командах не только ведется статистический учет игровых показателей спортсменов, но привлекаются к работе спортивные врачи, специалисты по биохимии, психологии и т. п.

Развитие информационных технологий в последние несколько десятилетий позволяет говорить о следующем этапе развития науки управления, который можно обозначить как *информационный прорыв в управлении.*

1.3.2. Вклад различных школ в науку управления

Школа научного управления

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач с точки зрения рабочих движений.

2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения производственных задач и обучения.

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Отделение планирования от самой работы.

Классическая школа управления

1. Развитие принципов управления.

2. Описание функций управления.

3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

4. Выделение управления в самостоятельный вид работы.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

1. Применение приемов управления с межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.

2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления (количественный подход)

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.

2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

1.3.3. Современные концепции и подходы управления

Процессный подход – рассматривает управление как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных непрерывных действий, каждое из которых также является процессом. Эти управленческие действия называются ***функциями.*** Согласно А. Файолю, которому ставят в заслугу первоначальную разработку этой концепции, существуют 5 основных функций: «управлять означает предсказывать, *планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».* Другие авторы предлагают более обширный перечень функций, однако, объединив их по существенным видам управленческой деятельности, можно выделить 4 взаимосвязанные функции – ***планирование, организация, мотивация*** и *контроль.* Концепция управленческого процесса,

возникшая в рамках классической школы, приемлема ко всем организациям.

Системный подход – рассматривает все организации как открытые системы со сложными взаимоотношениями между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми. Так как в организации все ее элементы взаимозависимы, то происходящие изменения в каком-то элементе вызывают изменения во всех других. Системный подход как способ мышления не определяет переменные, влияющие на управления. Однако он указывает на то, что организация состоит из многочисленных взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой, и предполагает, что руководство должно знать, каковы переменные параметры организации, чтобы применять теорию систем к процессу управления. *Определение переменных и их влияние на эффективность организации является основным вкладом системного подхода в теорию управления. С позиций системного подхода* основными подсистемами, например профессионального коммерческого спорта, следует считать:

• *организационную структуру (куда входит и институт судейства);*

• *соперников (участников);*

• *зрителей;*

• *спонсоров;*

• *средства массовой информации;*

• *билетную и трансфертную программы.*

Ситуационный подход. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное конкретное время. Ситуационный подход использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям, в которых они возникают. Как и системный, ситуационный подход представляет собой способ мышления об организационных проблемах и путях их решений. В нем сохраняется концепция процесса управления, которая применима ко всем организациям. Ситуационный подход подчеркивает, что хотя общий интерес одинаков, специфические приемы, которые должен применять руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Эффективность этого подхода в значительной степени определяется правильностью оценки переменных факторов и их влиянием. Наиболее значимых переменных насчитывается не более десятка, они сгруппированы по группам внутренних и внешних переменных. Установление основных

переменных явилось важным вкладом ситуационного подхода в науку об управлении.

1.4. Научный подход в управлении

Вместе с появлением различных научных школ управления, подходов управления четко сформировалась концепция возможности применения научных принципов для повышения эффективности работы организации. Специфические методы и модели управления нашли широкое применение в промышленности, транспорте, военном деле, социальной сфере. Они используются для регулирования транспортных потоков и графиков движения в аэропортах, составления графиков работы учебных заведений, календарей спортивных соревнований. Практическое значение науки управления заключается в том, чтобы обеспечить руководителей организаций достоверной научной информацией для принятия решений. В настоящее время в теории и практике менеджмента можно встретить такие понятия, как «системный анализ», «наука о системах», «наука о принятии решений». Все они, независимо от терминологии, укладываются в понятие «наука управления», особенности которой заключаются в следующем:

• использование научного метода и системного подхода;

• применение моделирования.

Научный метод в управлении – это обязательный инструмент любого научного исследования. Он состоит из трех этапов:

1. *Наблюдение и анализ ситуации.*

На этом этапе идет сбор информации, ее переработка, анализ ситуации и проблем, которые необходимо решить.

2. Формирование гипотез.

На втором этапе *формируется* несколько альтернативных гипотез, различных вариантов действий, *прогнозируются* последствия реализации гипотез для организации и внешней среды. *Устанавливаются взаимосвязи* между компонентами проблемы. *Формируется оптимальный вариант решения.*

3. *Реализация решения.*

Этап основан на проверке правильности выбранного варианта решения и связан с элементами моделирования. В случае правильности выбора решения *начинается процесс его реализации.* Если гипотеза не подтверждается, то следует вернуться к первому этапу, добавить информацию, собранную на этапе проверки гипотезы, другие данные и только после этой работы – сформулировать новую гипотезу.

Классическим примером системного подхода может служить анализ деятельности спортивной организации, целью которой

является успешное выступление спортивной команды в сезоне. Оцениваются результаты: занятое место, качество игры, популярность, доходы клуба и другие. Структуру данной организации составляет система специфических, взаимосвязанных подразделений, служб, специалистов, которая проводит работу по нескольким направлениям:

> учебно-тренировочный процесс, соревнования обеспечивают группа тренеров, врачей, массажистов, психологов, комплексная научная группа (КНГ), спортивный диспансер и некоторые другие службы;

> созданием условий для тренировочного процесса и участия в соревнованиях, обеспечением инвентарем занимаются менеджеры (администраторы), хозяйственные службы команды;

> содержание всего комплекса деятельности, штата спортсменов, работников, специалистов, а также развитие социальной сферы требует значительных материальных и финансовых средств. В современных условиях это работа специалистов по маркетингу, финансово-экономических служб.

На практике вся система обеспечения выглядит несколько сложнее в связи с изменениями и неопределенностью внешней среды и динамикой развития организации. Применение *моделирования* прочно вошло в управленческий процесс современных организаций. Не останавливаясь на содержании моделей науки управления, отметим, что существует 3 основные вида моделей: *физическая, аналоговая и математическая.* Их разработка и применение требуют специальных знаний. Тем не менее, моделирование необходимо ввиду сложности современных проблем в управлении и трудностей проведения экспериментов в реальной жизни.

1.5. Становление и современное состояние системы подготовки спортивных менеджеров в России

В подготовке спортивных менеджеров Россия не является первооткрывателем. Учебные заведения, готовящие спортивных менеджеров, существуют в странах Европы, а программы их подготовки сформировались намного раньше, чем в нашей стране. Это и понятно: ведь менеджмент непосредственно связан с рыночной экономикой. В России подготовка спортивных менеджеров началась складываться с середины XX в. Развитие этого направления получило новый импульс после открытия в начале 1980-х годов специализации «Организация массовой физкультурно-оздоровительной работы и туризма» в ведущих физкультурных вузах страны.

Подготовка спортивных менеджеров в рамках специальности «Физическая культура и спорт» была введена в начале 1990-х годов. Ее появление потребовало уточнения теории и методологии специальной образовательной деятельности, разработки модели будущего специалиста, определение целей, содержания, форм и основных методов обучения. С введением в учебный план вузов учебной дисциплины «Менеджмент и экономика физической культуры и спорта», а также с открытием специализации «Спортивный менеджмент» возникла проблема определения содержания обучения студентов. Российская система подготовки спортивных менеджеров формировалась в трудных условиях, в основном за счет труда ученых-энтузиастов (СИ. Гуськов, В. А. Какузин, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, В. И. Жолдак, М. И. Золотов, И. И. Переверзин, С. Г. Сейранов).

К середине 1990-х годов появляется потребность в менеджерах, способных эффективно работать в видах спорта, где стали формироваться рыночные отношения. Учитывая зарождающийся спрос на этих специалистов, в процесс их подготовки на коммерческой основе стали активно включаться непрофильные вузы. Первыми такими образовательными учреждениями стали Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) и Московская финансово-промышленная академия (МФПА), которые в 1998 г. произвели первый набор студентов на специализацию «Управление спортом» и «Спортивный менеджмент».

В конце 1990-х годов в официальных документах профессия менеджера не упоминалась в структуре рабочих мест и сферах

труда специалистов по физической культуре (В. В. Громыко, С. Г. Сейранов, 2012). Со временем непрофильные вузы, реагируя на потребности рынка, разработали комплекс различных образовательных программ в сфере спортивного менеджмента. Помимо программы высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» (специализация «Управление спортом») сегодня они предлагают программы магистерской подготовки «Менеджмент в спорте», профессиональной переподготовки, повышения квалификации спортивных менеджеров по направлениям: правовые аспекты спортивной деятельности; управление спортивным клубом; маркетинговая стратегия спортивных организаций; финансирование деятельности спортивной организации и другие. Например, в Государственном университете управления осуществляется набор студентов на специализацию «Менеджмент в игровых видах спорта». В Международной академии предпринимательства существует факультет «Спортивный менеджмент». С 2008 г. Академия труда и социальных отношений начала прием на программу высшего профессионального образования «Спортивный менеджмент» студентов, в качестве которых выступают выпускники образовательных учреждений спортивной направленности, а также выпускники других образовательных учреждений, имеющие квалификационную книжку спортсмена.

Во многих физкультурных вузах на протяжении ряда лет существовали различия в подходах к подготовке спортивных менеджеров. Они проявлялись в профилях подготовки, в уровнях квалификации и аттестации, в системе и структуре организации обучения, в направленности программ по специализации, в типах структурных подразделений, ответственных за обучение и выпуск спортивных менеджеров.

До 2003 г. в вузах физической культуры управленческая подготовка студентов проводилась в рамках специальности «Физическая культура и спорт», где управленческие и экономические дисциплины не являлись ведущими. Акцент был сделан на педагогическую подготовку студентов, традиционно сложившуюся в практике высшего физкультурного образования. В 2003 г. в Московской государственной академии физической культуры, а затем и в других вузах (Российский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Волгоградская академия физической культуры, Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П. Ф. Лесгафта и др.) была введена новая специальность 080507 «Менеджмент организации», в рамках

которой стали обучаться студенты по специализации «Менеджмент в спорте».

В настоящее время подготовка специалистов по этой специальности не проводится, поскольку в последние несколько лет началось реформирование отечественной системы высшего физкультурного образования, связанное с переходом к многоуровневой подготовке студентов, принятием новых государственных образовательных стандартов. Сегодня вузы физической культуры дают своим выпускникам квалификации бакалавра и магистра. В рамках направления 49.03.01 – «Физическая культура» есть профиль «Спортивный менеджмент», а в рамках направления 38.03.02 – «Менеджмент» есть профиль «Менеджмент организации».

После окончания бакалавриата образование можно продолжить в магистратуре, аспирантуре, также в специализированных спортивных образовательных учреждениях (высших школах тренеров, Институте спортивного менеджмента при РГУФКСиТ, образованного в 1995 г.) и других учреждениях. Сегодня сфере физической культуры и спорта требуются специалисты, которые должны знать специфику менеджмента в различных сегментах отрасли: профессиональный спорт, государственные структуры управления, коммерческие организации, спортивные сооружения и т. п.

Глава II. спортивные организации как объект менеджмента

2.1. Понятие «организация»

Объектом изучения спортивного менеджмента – одного из отраслевых видов науки управления – являются организации физкультурно-спортивной направленности, выступающие первичным компонентом в системе физической культуры и спорта. В России в 2015 г. таковых насчитывалось около 184 тыс.

Понятие **«организация»** имеет несколько смысловых значений. Организациями являются государственные и частные учреждения, фирмы, объединения, их часть или подразделения (1). Существует понятие *организации* соревнований, митинга, субботника (2). В данном случае слово «организация» означает процесс, в то же время *организация* – это и отдельный вид управления, его функция (3).

В теории управления в первом смысле этого слова *организация рассматривается как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.* Другими словами, это двое или больше людей, работающих совместно, стремящихся к общей цели, специализирующихся в выполнении определенных функций. В спорте во многих видах два человека являются командой; от их взаимодействия, поддержки, правильного распределения полномочий зависит успех организации (фигурное катание, парусный спорт, бобслей и др.).

Исходя из приведенных выше определений, можно выделить 3 *характерные особенности,* свойственные любой организации независимо от ее размера и сферы деятельности. Это *люди,* не менее двух, *цель* – общая для всех, и фактор, который мобилизует группу для достижения цели и координирует их усилия, – *управление.* Объединение людей в группы оправдано и понятно, т. к. совместные усилия дают больший результат. Но в этом случае для достижения общих целей люди добровольно отдают часть своих личных свобод и теряют независимость.

Поведенческий аспект важен при рассмотрении роли менеджера в организации и его функций и для понимания того, что в каждой формальной организации существуют неформальные объединения. Группы людей возникают на основе контактов, общих интересов, потребности в общении, более полного удовлетворения своей духовной, эмоциональной и творческой сферы – всего того, что рамки формальных отношений предоставить им не могут. Неформальная организация может иметь свою структуру, лидеров-руководителей, цели и направления деятельности.

Организации имеют различные, часто сложные цели, но, тем не менее, обладают общими *характеристиками* и *признаками.* К первым относятся:

> использование ресурсов;
> неразрывная связь и зависимость от внешней среды;
> внутренняя среда организации;
> необходимость управления.

В общих чертах цель организаций – преобразование *ресурсов* для достижения результатов. Ресурсы – это *люди* (т. н. человеческие ресурсы), *капитал, материалы, технология и информация.* Преобразование ресурсов в результат легче всего прослеживается в производственных организациях. В сфере физической культуры и спорта также используют все вышеперечисленные виды ресурсов.

Одной из самых значимых характеристик организации является ее *взаимосвязь с внешней средой.* Организация полностью зависит от окружающего мира (внешней среды) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей и т. д. Под «внешней средой» понимают внешние по отношению к организации силы, которые необходимо учитывать в практической деятельности.

Сюда относятся *экономические условия, правительственные акты и законодательство, потребители и общественные организации (профсоюзы и т. п.), конкурирующие организации, система ценностей в обществе, общественные взгляды, традиции, техника и технологии, международная обстановка* и др. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все то, что происходит внутри организации. Внешние факторы можно разделить на две основные группы – *прямого и косвенного воздействия.*

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают, в свою очередь, на себе прямое влияние деятельности организации. К ним следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Факторы косвенного воздействия могут не оказывать немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, играют важную роль. К ним следует отнести *состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов, международную обстановку и другие.* Внешняя среда характеризуется следующими чертами: *взаимосвязанностью факторов внешней среды, сложностью внешней среды, подвижностью и неопределенностью среды.*

Организации зависят от факторов внешней среды. Даже самые процветающие компании не могут ничего противопоставить прогрессу в сфере их деятельности, более того, они вынуждены сами активно работать в этом направлении, выискивая для себя новые возможности. Чтобы добиться успеха, руководителю любого уровня приходится держать «руку на пульсе времени».

Подразделения, как и целая организация, представляют собой группы людей, деятельность которых направляется и координируется для достижения общей цели. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

Для успешной работы, например, спортивного клуба деятельность его отдельных подразделений должна быть скоординирована для реализации главной цели – эффективной подготовки спортсмена (команды) и достижения запланированных результатов в определенные сроки. Без координации усилий всех подразделений эта цель достигнута не будет.

Разделение управленческого труда имеет *две формы.*

Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. *горизонтальное разделение труда,* которое реализуется через создание подразделений. *Вторая,* называемая *вертикальной,* отделяет работу по координированию действий исполнителей.

Зависимость от внешней среды делает организацию открытой системой. *Система* представляет собой совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность и единство. Выделяют *материальные* и *абстрактные* системы. Первые разделяются на системы неорганической природы (физические, геологические, химические и др.) и живые системы (биологические системы, организмы, популяции, экосистемы); особый класс материальных живых систем – социальные системы (от простейших социальных объединений до социально-экономических структур общества). Абстрактные системы – понятия, гипотезы, теории и др.

Любая организация как открытая система обладает двумя основными свойствами – границами и окружающей средой, а также состоит из отдельных подсистем различных уровней, относительно обособленных и связанных между собой. В свою очередь, подсистема может быть рассмотрена как самостоятельная система. Так, спортивный клуб как открытая система может включать в себя следующие подсистемы:

административный аппарат, тренерский состав, обслуживающий или технический персонал, команды спортсменов и т. д., каждая из вышеназванных подсистем, в свою очередь, может быть представлена в виде открытой системы, но уже другого уровня.

Сложнее установить границы системы. Это связано прежде всего с тем, с каких позиций рассматривать деятельность организации. Так, спортивное сооружение, с точки зрения менеджера спортивного клуба, представляет собой систему, границы которой определяются в первую очередь его расположением, составом входящих в него спортивных объектов и вспомогательных помещений, количеством мест для зрителей и т. д. С точки зрения менеджера спортивного сооружения в качестве границ будет выступать необходимость дальнейшего строительства и реконструкции. Все, что выходит за границы системы, является её окружающей средой (внешней средой).

Таким образом, организация как открытая система вступает во взаимоотношения с окружающей средой. Эти взаимоотношения характеризуются по крайней мере тремя понятиями:

• *потребление* (получение сырья и ресурсов из внешней среды);

• *расходы,* связанные с переработкой и трансформацией ресурсов в целях производства товаров и услуг,

• *производство* продукта (товаров и услуг).

Другими словами, любая организация осуществляет три взаимосвязанные процесса: получение сырья и ресурсов из окружающей среды, их переработка (преобразование) в продукт и передача продукта во внешнюю среду. Поскольку организация представляет систему, созданную людьми для решения общих целей, то внутренняя среда в основном является результатом их управленческих решений и действий. Особого внимания руководства требуют *цели, структура, задачи, технология, кадры и организационная культура организации.* Эти факторы – внутренние переменные параметры любой организации.

Цель – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. *Структура* организации – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных элементов организации (системы), обеспечивающие достижение поставленных целей.

Задачи – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки. Задачи организации традиционно делятся на 3 категории: это *работа с людьми, предметами, информацией.* Управленческая деятельность – это, в

основном, работа с людьми и информацией.

Под *технологией* понимают средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в продукты и услуги. *Люди* являются основой любой организации, они создают конечный продукт, от них зависит качество, они формируют культуру организации, ее климат. *Организационная структура* складывается из норм поведения, принципов менеджмента, используемых руководством организации, ее смыслом деятельности. Носителями организационной культуры являются люди.

Составляющими параметрами внутренней среды организации являются ее миссия, цель, организационная структура.

Четко выраженная причина существования организации обозначается как ее *миссия.* Цели вырабатываются для реализации миссии и служат критериями для последующего процесса принятия управленческих решений. Миссия детализирует статус организации, обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных управленческих уровнях. Так, например, основной миссией спортивного клуба может быть удовлетворение потребности общества в подготовке спортсменов. Для ее выполнения руководство должно прежде всего подобрать квалифицированный тренерский состав, создать условия для подготовки атлетов высокого класса, обеспечить процесс их подготовки обслуживающим персоналом.

Выбор миссии находится в прямой зависимости от возможностей организации, её ресурсов, внешних факторов. Опасность для организаций, особенно малых, заключается в выборе слишком сложных миссий. Учитывая, что генеральную цель организации формулирует высшее руководство, их личностные ценности и цели накладывают определенный отпечаток на выбор и формулировку миссии. Общие *цели* формируются на основе миссии организации и определенных ценностей, на которые ориентируется руководство. Эти цели должны обладать рядом *характеристик,* чтобы внести необходимый вклад в успех организации.

Во-первых, они должны быть *конкретными и измеримыми.* В сфере физической культуры и спорта такому требованию отвечают многие составляющие эту деятельность. Количество видов спорта и объем упражнений, динамика количественных и качественных характеристик тренировочного процесса, спортивные результаты, материальное и социальное обеспечение тренеров, спортсменов и т. д.

Во-вторых, цели должны быть *ориентированы во времени.*

Цели могут быть долгосрочные (в спорте это, как правило, 4-летний цикл), среднесрочные – от 1 года до 4 лет и краткосрочные – до 1 года.

В-третьих, цель должна быть *достижимой,* чтобы способствовать повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации, может привести к катастрофическим последствиям. Так, планирование неоправданно высокого рейтинга для спортивной организации (команды) может привести к блокированию стремлений спортсменов к успеху, и их мотивация значительно снизится.

Достижение главной цели организации невозможно без решения ряда текущих и оперативных целей, которые, как правило, открыто не декларируются. Их формирование предусматривает, *во-первых,* что их совокупность составляет главную цель организации и ни одна из них не вступает с ней в противоречие; *во-вторых,* несмотря на схожесть текущих целей, некоторые из них могут вступать в конфликт друг с другом; *в-третьих,* решения, которые принимаются для реализации оперативных целей, оказывают влияние на сущность организации и отличают ее от других организаций с подобной же миссией и целью.

Чтобы достичь стоящие перед собой цели, организация должна быть определенным образом структурирована, т. е. иметь *организационную структуру*. Структура является отражением внутренней формы любой системы. *Система, между элементами которой установлены связи, обеспечивающие их взаимодействие для достижения поставленной цели, называется организационной структурой.* Решающим фактором формирования организационной структуры является разделение труда в управлении (вертикальное разделение) и появление функций управления. Структура организации в основном определяется ее стратегией, а поскольку стратегия меняется с течением времени, то может возникнуть необходимость и в соответствующих изменениях в организационных структурах.

Традиционными структурами в современном менеджменте являются: *бюрократическая, функциональная, дивизионная, проектная, матричная, конгломератная* и ряд других. Черты, присущие вышеназванным организационным структурам, нашли свое отражение и в сфере физической культуры и спорта. В теории менеджмента выделяют и другие структуры организаций. Например, к их числу принадлежат *линейная организационная структура,* которая основывается на отношениях «руководитель – подчиненный», и *функциональная организационная структура,*

которая характеризуется отсутствием линейных отношений между высшим и низшим уровнем руководства и формированием лишь перекрестных функциональных связей.

При функциональном управлении в линейную структуру входят квалифицированные, знающие конкретные функции и разделы работ специалисты. Так, в спортивной команде – это тренеры, врачи, массажисты, административная группа и т. д. Такая структура разгружает линейных руководителей, помогает более качественно осуществлять процесс управления. Но вместе с тем функциональная структура снижает роль руководства, т. к. исполнитель получает указания от нескольких руководителей.

Линейно-штабная организационная структура определяется тем, что при руководителях создаются исполнители штабных функций. В таких случаях и штабы, и исполнители подчиняются только вышестоящему руководителю. Характерным примером могут служить различные комитеты (комиссии) по отдельным направлениям деятельности спортивных федераций.

Универсальной организационной структурой является *линейно-функциональная.* Ее суть состоит в том, что постановка целей и распорядительство ресурсами входит в полномочия линейных руководителей (менеджеров), а достижение поставленных целей в рамках выделенных ресурсов возлагается на менеджеров функциональных подразделений. Эта структура широко распространена в настоящее время. Одной из ее модификаций является структура *дивизионного типа,* когда управленческий аппарат структурируется и дифференцируется не по функциям управления, а по выделению самостоятельных отделений в рамках органа управления. Особенностью *дивизионных* структур является формирование внутри каждого отделения собственного функционального аппарата управления, который связан с центральным аппаратом. Так в комплексной спортивной школе общее руководство, распределение финансов, целеполагание осуществляет администрация школы, а управление деятельностью спортивных отделений (гимнастика, спортивные игры и т. п.) осуществляет тренерский состав под руководством старшего тренера или завуча отделения. Этот тип структуры дает возможность всестороннее изучить проблему и принять решение, позволяющее достичь поставленной цели.

Координационные и организационные структуры представляют собой специальные координационные органы, предусматривающие перераспределение функций менеджмента между сложившимися звеньями аппарата управления в действующей линейно-функциональной структуре (например, Генеральная ассоциация международных спортивных федераций).

Приведенные выше типы организационных структур применяются в системе физической культуры и спорта в различных сочетаниях.

2.2. Менеджер в спортивной организации

Спортивный менеджер – ключевая фигура в спортивной организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры – люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. О работе менеджера принято судить не по тому, как он работает сам, а по тому, как работает вся команда, коллектив. Менеджер – член организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы и принимающий решения в цепочке действий «люди – цель». Такая деятельность не обладает однородностью, ей присущи разнообразность, кратковременность, фрагментарность. Менеджер должен уметь выступать перед людьми, принимать решения, отдавать устные и письменные распоряжения, вести деловые переговоры, внимательно выслушивать собеседника и т. п. В связи с этим принято различать 10 ролей менеджера, которые объединены в 3 большие группы: *межличностные роли, информационные и разрешающие.* Под ролью понимают набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или должности.

Межличностные роли включает в себя роли: лидера, номинального начальника, руководителя и взаимосвязующего. Роль лидера присуща руководителям негосударственным организаций. Она определяется особым типом отношений с подчиненными и стилем руководства. Роль номинального начальника для менеджеров крупных организаций (например, президент спортивного клуба или спортивного объединения) заключается в представительстве организации на официальных приемах, церемониалах и т. д. В роли руководителя менеджер фактически выполняет все управленческие действия с участием подчиненных, мотивирует их деятельность. Роль взаимосвязующего представляет собой деятельность менеджера в установлении и поддержании внешних рабочих контактов (в спорте – менеджер по зарубежным связям, главный менеджер спортивного клуба, команды и т. д.).

Информационные роли объединяют роли потребителя информации и ее распространителя. Выполняя эту роль, менеджер собирает информацию специализированного характера, которая исходит как из внешней среды, так и от работников организации (подразделений). В качестве распространителя информации менеджер передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации. Роль представителя заключается в участии

менеджера в заседаниях, в даче устных и письменных обращений через различные средства информации, как в своей организации, так и во внешних организациях.

Разрешающие роли связаны с принятием решений и подразделяются на четыре такие роли – предпринимателя, управляющего нарушениями, распределителя ресурсами и ведущего переговоры (посредника). Как предприниматель менеджер изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, устанавливает взаимосвязь между инновациями и эффективностью деятельности организации, внедряет «проекты по совершенствованию», контролирует их разработку. В качестве управляющего нарушениями менеджер может противодействовать изменениям, происходящим вне рамок сферы его деятельности; отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных решений. В роли распределителя ресурсов он отвечает за распределение ресурсов организации и ее средств. Как ведущий переговоры или посредник менеджер несет ответственность за представительство организации на переговорах, за разрешение различных споров. В последние годы обозначилась четко еще одна своеобразная роль менеджера – *роль спортсмена.* Среди других групп населения наибольшей спортивной активностью отличаются руководители крупных предприятий, менеджеры высшего звена и среднего звена. Естественно повышенный спрос в плане физической подготовки предъявляется к менеджеру, работающему в сфере физической культуры.

Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Так, межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействия с людьми, что делает его в определенной степени «центром получения и обработки информации», и, в связи с этим, заставляет его играть информационные роли.

Выполняя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск новых возможностей для организации, ведение переговоров. Все эти роли, взятые вместе, и определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от организации.

Профессиональная компетентность менеджера, его знания, способности постоянно проявляются в двух основных направлениях: *технологическом и социально-психологическом.*

Технологическое направление связано с подготовкой и принятием управленческих решений при реализации функций

управления (планирование, организация, мотивация, контроль). В своей работе менеджер взаимодействует с широким кругом людей. Он должен обладать личными качествами, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем он вступает в контакт. Важно при этом выработать способность сохранять спокойствие, ясность мышления, быстро восстанавливать свои физические и духовные силы, уметь критически оценивать деятельность, не искать виновных и работать над исправлением положения. Учитывая специфику работы менеджера с самым ценным «ресурсом» организации – людьми, необходимо знать аспекты взаимодействия человека в организации.

Социально-психологическое направление профессиональной деятельности менеджера связано с его способностью работать с людьми, управлять ими при выполнении и реализации управленческих решений.

Деятельность любой организации имеет разное количество направлений, каждым из которых нужно управлять. В связи с этим в крупных спортивных организациях выделяют несколько видов управления, которыми занимаются менеджеры с разными функциональными задачами. Это:

1. Менеджер производства, который занимается регулированием оптимальных объёмов и структурой выпускаемой продукции и услуг, контролем их качества в соответствии с требованиями рынка, руководством работников и их стимулированием.

2. Менеджер снабжения и сбыта, выполняющий работу по заключению договоров, закупке, хранению, транспортировке сырья, материалов, комплектующих, а также готовой продукции, развития направлений сбыта.

3. Менеджер маркетинга, занимающийся вопросами исследования рыночной конкуренции, существующего и перспективного спроса на продукцию и услуги, разработкой рекламной политики и т. д.

4. Менеджмент персонала, решающий вопросы, связанные с персоналом: подбор, расстановка, обучение, повышение квалификации работников, выбор методов поощрения и стимулирования, создание благоприятного морального психо-эмоционального климата, совершенствование труда и быта персонала.

5. Менеджер по инновациям, руководящий исследовательской работой, внедрением инноваций в производство для улучшения качества или повышения количества предлагаемых товаров или услуг.

6. Финансовый менеджер, отвечающий за формирование и

распределение финансовых потоков.

7. Менеджер учёта, в функциональные обязанности которого входит сбор, переработка и анализ данных о функционировании организации, их сопоставление с исходными и плановыми показателями.

Основным критерием успешности и качества работы менеджера, как правило, являются финансовые показатели работы организации.

В таблице 1 приведены типовые требования, которые выдвигаются при собеседовании с руководителями фитнес-клубов.

Таблица 1

Типовые требования к профессиональным качествам менеджера фитнес-клуба

Группа параметров	Содержание
Профессиональные и личностные качества	Способность к восприятию профессиональной нагрузки. Ценностные установки. Личностные качества, необходимые для данного вида деятельности
Подготовленность	Уровень образования. Практический опыт. Готовность к постоянному обучению. Готовность к сотрудничеству, работе в команде
Мотивационные установки	Область профессиональных интересов. Предпочтительные формы самореализации и самовыражения. Наличие стремления к карьерному росту. Степень заинтересованности в материальном благополучии

2.2.1. Профессиональные стандарты руководителя физкультурно-спортивной организации, тренера и спортсмена

Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» инициирован процесс разработки профессиональных стандартов в России. В связи с этим были внесены соответствующие изменения в законодательство, в частности в Трудовой кодекс Российской Федерации было введено понятие «профессиональный стандарт» (ст. 195.1).

В 2014–2016 гг. Минспортом России совместно с Минтрудом России были разработаны и утверждены следующие профессиональные стандарты:

• спортсмена;

• тренера;

• инструктора-методиста по адаптивной физической культуре;

• тренера-преподавателя по адаптивной физической культуре и спорту;

• сопровождающего инвалидов, лиц с ограниченными возможностями здоровья и несовершеннолетних;

• инструктора-методиста;

• спортивного судьи;

• специалиста по обслуживанию и ремонту спортивного инвентаря и оборудования;

• специалиста по антидопинговому обеспечению;

• педагог дополнительного образования детей и взрослых;

• руководителя организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта.

С внедрением профессиональных стандартов у работодателя появилась дополнительная возможность определить качественный состав кадров. Их введение позволяет разработать новые должностные инструкции, а также новые локальные нормативные правовые акты, определяющие более совершенные методы морального и материального стимулирования работников, проведение аттестации на присвоение квалификационных категорий.

Профессиональный стандарт тренера содержит в укрупнённой группе наименования следующих должностей:

– тренер-преподаватель;

– старший тренер-преподаватель;

– тренер;

– старший тренер;

– тренер спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);

– тренер-консультант;

– старший тренер спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);

– старший тренер по резерву спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);

– тренер спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);

– главный тренер спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);

– старший тренер спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);

– старший тренер по резерву спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);

– главный тренер спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);

– государственный тренер (по виду спорта, спортивной дисциплине).

Профессиональный стандарт спортсмена содержит наименования трёх должностей:

– спортсмен;

– спортсмен-инструктор;

– спортсмен-ведущий.

Все наименования должностей, входящие в профессиональные стандарты, могут быть использованы при составлении штатных расписаний спортивных организаций, а также в должностных инструкциях и трудовых договорах с работниками, наравне с должностями, включёнными в Единые квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и служащих, утверждённые приказами Минздравсоцразвития России.

Обобщенные трудовые функции, входящие в профессиональный стандарт **«Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта»,** следующие:

• руководство деятельностью в области физической культуры и спорта по месту работы, жительства и по месту отдыха, а также в образовательных организациях, осуществляющих деятельность в сфере физической культуры спорта;

• руководство планированием, аналитической и методической деятельностью в области физической культуры и спорта;

• руководство технической эксплуатацией, ремонтом и модернизацией спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения;

• руководство деятельностью по консультированию и тестированию в области физической культуры и спорта;

• руководство спортивной подготовкой;

• руководство комплексной деятельностью в области физической культуры и спорта;

• стратегическое руководство деятельностью по сопровождению развития физической культуры и спорта;

• стратегическое руководство подготовкой спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва.

Профессиональный стандарт руководителя организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта, закрепляет возможные наименование должностей, профессий руководителей:

– заместитель генерального директора (директора) по спортивной (физкулыурно-спортивной) работе;

– директор по спортивной работе;

– руководитель структурного подразделения по спортивной (физкультурно-спортивной, спортивно-массовой) работе;

– директор;

– директор (начальник) спортивного (физкультурно-спортивного) клуба;

– директор (адаптивного) детско-юношеского клуба физической подготовки;

– директор (начальник) спортивно-технического клуба (станции);

– директор (начальник) туристско-спортивного клуба (станции);

– директор (начальник) альпинистского клуба (станции);

– директор (заведующий) фитнес-центра.

Для каждой руководящей должности профессиональный стандарт вводит требования к образованию и обучению, к опыту практической работы, особым условиям допуска к работе.

Структурно профессиональный стандарт состоит из единиц, каждая из которых соотносится с определенной трудовой функцией и определенным уровнем квалификации и содержит требования к выполнению конкретной трудовой функции с точки зрения необходимых знаний, умений, уровней ответственности, самостоятельности и сложности. Каждая единица профессионального стандарта должна четко описывать следующие параметры:

> название трудовой функции/единицы профессионального стандарта;

> действия, обеспечивающие выполнение этой функции;

> характеристики квалификационного уровня,

> требуемые знания и умения.

В свою очередь, требуемые знания и умения охватывают три группы компетенций:

• профессиональные, относящиеся к собственно области профессиональной деятельности;

• надпрофессиональные (или сквозные компетенции), относящиеся к охране труда и окружающей среды, профессиональному общению и совершенствованию трудовой среды и рабочего места;

• ключевые/базовые компетенции, относящиеся ко всем видам деятельности, в которую включен работник, и предполагающие его способность получать новые знания и адаптировать старые к новым контекстам, а также адаптироваться к изменяющейся ситуации собственного профессионального и личностного роста и развития (интеллектуальные, социальные и межличностные, предпринимательские).

Профессиональные стандарты станут обязательными для применения работодателями с 1 января 2017 г.

2.3. Взаимодействие человека и организации

Организация стремится с максимальной эффективностью использовать потенциал своих работников, создавая для этого условия. Но есть и другая сторона, отражающая взгляды человека на организацию, какую роль она играет в его жизни, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с ней. Системное изучение данной проблемы укладывается в две позиции: взаимодействие человека и организации, где в центре находится человек и взаимодействие организации и человека, где в центре находится организация.

Ни человек, ни организация не могут свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на рабочем месте. Это взаимодействие всегда шире, т. к. человек – не машина, а рабочее место – лишь часть организационного окружения человека. Для большинства людей это очень широкое понятие, которое включает в себя орудия, предметы, инвентарь, условия труда, отношение коллег, нормы общения, оплату труда, правила поведения, внутренний распорядок, размер организации, ее положение и многое другое. Все это видится и воспринимается индивидуально. Включение человека в организационное окружение носит название *социализация.* Процесс социализации в равной мере зависит от человека и от организационного окружения и далеко не всегда проходит гладко. Есть два момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих конфликты и противодействия: ожидания, представления и понимание человека об организационном окружении и своем месте в нем и ожидания организации в отношении работника, его роли и места в ней.

Зная свои возможности, обладая знаниями, имея конкретные намерения и цели в отношении организации, человек вступает с ней во взаимодействие, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение. В свою очередь организация, имея свои цели, предполагает использовать работника, который при соответствующей квалификации и личностных качествах, играя определенную роль в коллективе, выполняя работу и давая требуемый результат, будет получать определенное вознаграждение. Искусство менеджера состоит в том, чтобы сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации.

Для каждого человека комбинация ожиданий может быть различна. Не менее разнообразны и ожидания организации, которая ждет от человека, что он проявит себя как:

– специалист, обладающий необходимыми знаниями и квалификацией;

– человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;

– член коллектива, способный поддерживать хорошие отношения с коллегами, стремящийся к развитию своих способностей, разделяющий ее ценности и умеющий отстаивать их, готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность.

Решению проблемы стыковки ожиданий может способствовать предварительное представление о том, на какое место претендует человек, какие роли он готов играть и что ему предложит организация. Под ролью в организации понимается совокупность задач, функций, работ, которые закрепляются за работником для их выполнения. Возможны два подхода к установлению ожиданий человека и организации. *Первый подход,* наиболее традиционный и распространенный в современном менеджменте, основан на том, что подбирается человек для выполнения определенной работы. *Второй подход* состоит в том, что работа подбирается человеку таким образом, чтобы она оптимально соответствовала его возможностям и претензиям. Несмотря на определенную сложность в осуществлении второго подхода в мировом менеджменте наблюдается тенденция к расширению его использования.

2.4. Классификация организаций системы физической культуры и спорта

Физкультурно-спортивные организации и их разнообразная деятельность составляют систему физической культуры и спорта в стране. Разнообразие интересов людей и видов физкультурно-спортивной деятельности привели к появлению большого количества организаций. В определении общих подходов к их классификации нужно исходить из того, что в системе отраслей народного хозяйства физическая культура и спорт является отраслью услуг, а деятельность большинства организаций отрасли направлена на производство товаров и услуг в разнообразных и специфических формах. *Одна группа* организаций выпускает и реализует спортивный инвентарь, обувь, одежду, оборудование, занимается ремонтом и строительством спортивных сооружений. *Вторая группа* организаций занимается услугами: сервисными, физкультурно-оздоровительными, спортивными, информационными и др. Отметим специфику и особенности данного вида услуг:

> они несохранимы и одновременны: не воспользовавшись услугой в определенное время, ее невозможно повторить (время спортивных соревнований, занятий и т. д.);

> они неосязаемы, т. к. до пользования нельзя судить о качестве услуги;

> они разнородны – уровень услуги, ее оценка и качество в разное время может быть различной, к тому же многое зависит от психологии и индивидуальных качеств и особенностей клиента.

Третья группа организаций оказывает услуги по управлению. Организации данной группы разнятся по своим полномочиям, размерам, статусу, спортивной специализации и другим характеристикам, что дает повод для классификации.

В СССР ведущая роль принадлежала *государственным органам управления* системы Комитета по физической культуре и спорту, действовавшим на разных уровнях: республиканском, областном, городском, районном и т. д. Им подчинялись все физкультурно-спортивные организации, вне зависимости от ведомственной принадлежности. Отраслевые министерства и ведомства имели в своей структуре специальные подразделения (комитеты, отделы, сектора и др.), которые занимались развитием физической культуры и спорта в отрасли. В МВД, КГБ, других силовых структурах работа проводилась государственно-общественным физкультурно-спортивным обществом «Динамо».

Массовая физкультурно-спортивная работа в городах и сельской местности велась *профсоюзными добровольными спортивными обществами.* В Вооруженных силах существовали многочисленные СКА (спортивные клубы армии) во главе с центральным (ЦСКА).

Изменение социально-экономических основ общества привело к структурной перестройке. Начало реформированию управленческих отношений в сфере физической культуры и спорта положили Указы Президента России «О структуре государственного управления физическим воспитанием и спортом в Российской Федерации» и «О Всероссийском Олимпийском комитете», изданные в начале 1990-х гг. Но наиболее важное значение имело принятие «Основ законодательства Российской Федерации о физической культуре и спорте» (1993). Именно в этом документе впервые на законодательном уровне было введено разграничение компетенции в области ФКиС между федеральными органами государственной власти и субъектами федерации.

Спустя несколько лет вступил в силу Закон Российской Федерации о физической культуре и спорте (1999), предусматривавший разграничение управленческой компетенции между государственными органами управления ФКиС и общественными объединениями физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности. Действующий Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» был принят в декабре 2007 г. В нем по-новому регулируются вопросы разграничения полномочий между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления в области ФКиС. После этого законотворческая работа по совершенствованию системы управления отраслью продолжалась. Например, в 2008 г. был опубликован Указ Президента РФ «Вопросы системы и структуры федеральных органов исполнительной власти», в котором затрагивались и вопросы управления физической культурой и спортом на федеральном уровне.

В результате реформ 1990-х гг. появились новые организации с несвойственными периоду социализма отношениями, формами и методами работы, юридическим статусом и другими отличительными чертами и характеристиками. Правопреемникам союзного органа управления физической культурой и спортом стали свойственны иные функции, главная из которых – разработка и реализация государственной политики и нормативно-правовое регулирование в сфере физической

культуры и спорта, а также оказание государственных услуг и управление государственным имуществом в сфере физической культуры и спорта.

Система профсоюзных организаций физической культуры и спорта смогла сохранить лишь те структуры, которые приспособились к новым экономическим условиям или сохранили право получать дотации. В то же время спортивные федерации, союзы, ассоциации, Олимпийский комитет России стали самостоятельными организациями, частично утратив при этом финансовую поддержку со стороны государства. Появились *коммерческие* организации с новым организационно-правовым статусом в виде акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью и др.

К настоящему времени в современной России в сфере физической культуры и спорта сложились три направления менеджмента, обладающие определенными особенностями. Первое направление связано с системой государственных органов управления физической культурой и спортом во главе с Министерством спорта РФ. К группе организаций с доминирующим государственным управлением следует отнести бóльшую часть СДЮСШОР и ДЮСШ. В настоящее время появилось новое название спортивных школ – СШОР (спортивная школа олимпийского резерва).

Второе направление связано с менеджментом в общественных объединениях физкультурно-спортивной направленности (Олимпийский комитет России, фонды, физкулыурно-спортивные общества, федерации по видам спорта, ассоциации, союзы, клубы).

Третье направление – менеджмент в коммерческих физкультурно-спортивных организациях. К этой группе относятся организации профессионального спорта, спортивно-оздоровительные центры, фитнес-клубы, производители спортивного инвентаря, экипировки, оборудования, спортивные сооружения и т. п.

Государственные организации во многом сохранили набор функций управления. С учетом нового законодательства, социально-экономического положения корректировались их цели, масштабы и уровни компетенции, объем деятельности. Они выбирали такой статус и структуру управления, которые позволяют лучше приспособиться к внешним условиям.

Что касается общественных организаций, то, согласно устава, они не должны преследовать коммерческие цели, извлечение прибыли и т. п. Наличие добровольных начал и добровольных работников в управлении делает менеджмент специфическим и

отличным по сравнению с другими организациями. В соответствии с Федеральным законом «Об общественных объединениях» (1995 г.) физкулыурно-спортивные организации: клубы (физкультурно-оздоровительные, спортивные, спортивно-технические) и коллективы физической культуры (КФК) могут иметь любую организационно-правовую форму и форму собственности.

Основными видами деятельности, осуществляемыми спортивными клубами и КФК, являются: организация физкультурно-оздоровительной работы с гражданами, в том числе с детьми и с обучающимися в образовательных учреждениях, ветеранами, инвалидами; подготовка спортивного резерва, спортивных команд и спортсменов высокой квалификации. Деятельность спортивных организаций, связанная с физическим воспитанием граждан и выявлением перспективных и талантливых спортсменов в различных видах спорта, подпадает под определение *любительского спорта* и носит некоммерческий характер. Вместе с тем, современное законодательство не запрещает, а напротив, *оговаривает возможность ведения спортивными организациями коммерческой (предпринимательской) деятельности.*

В рамках осуществления основных видов деятельности физкультурно-спортивные организации оказывают платные услуги населению, доход от которых является одним из источников финансирования деятельности спортивной организации.

Перечень платных услуг физической культуры и спорта был установлен Инструкцией по учету платных услуг населению, утвержденной постановлением Госкомстата России от 24 сентября 1992 г. № 15б[3]. В соответствии с пунктом 9 инструкции *в платные услуги физической культуры и спорта были включены:*

> стоимость билетов на спортивные соревнования, праздники, спортивно-зрелищные мероприятия, календарные и матчевые встречи, проводимые на спортивных сооружениях;

> стоимость абонементов и разовых билетов на занятия физической культурой и спортом в учебных группах и командах по видам спорта, школах, клубах оздоровительной направленности общей физической подготовки, здоровья, закаливания, плавания, оздоровительного бега и ходьбы, атлетической, ритмической и лечебной гимнастики, ходьбы на лыжах и т. п.;

> плата за обучение навыкам спорта и развитию физических качеств на курсах, услуг по подготовке инструкторов физической культуры и спорта для работы в платных группах;

> плата населения за пользование спортивным оборудованием, формой и другие услуги, предоставляемые посетителям спортивных сооружений.

По основным **источникам получения средств** организации могут быть представлены как *коммерческие, некоммерческие и смешанные.* К коммерческим организациям можно отнести магазины по продаже спортивных изделий, фабрики по производству спортивного оборудования и инвентаря, пункты проката спортивного инвентаря и др. Основная цель их деятельности – удовлетворять потребности людей и общества и получать при этом прибыль. Классификация спортивных коммерческих организаций в зависимости от основного рода деятельности представлена на рисунке 1.

К *некоммерческим организациям*[4] относятся те, которые получают государственные или другие средства, дотации для ведения своей деятельности. К ним относятся государственные и ведомственные организации, такие как органы управления физической культурой и спортом разных уровней, ведомственные организации силовых министерств, а также сферы образования, науки и других отраслей. В общем виде возможные источники финансирования некоммерческих организаций сферы физической культуры и спорта представлены в таблице 2.

Поясним отдельные источники финансирования организаций этой группы. *Программно-целевое финансирование* означает покрытие расходов спортивных организаций по выполнению специальных программ (федеральных, региональных, городских, отраслевых, межотраслевых) развития физической культуры и спорта. *Адресное финансирование* направлено на поддержку какой-либо инициативы, предложения от спортивной организации, например, проведение определенных физкулыурно-спортивных мероприятий во время празднования Дня города или Дня Победы. *Субве́нция* – вид денежной помощи муниципальным органам власти со стороны государства, выделяемой на определенный срок на конкретные цели. В отличие от дотации она подлежит возврату в случае нецелевого использования или использования не в установленные сроки. *Доходами от неосновной деятельности* могут служить банковские депозиты, средства от сдачи в аренду помещений и площадей физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений, не используемых в основной деятельности и др.

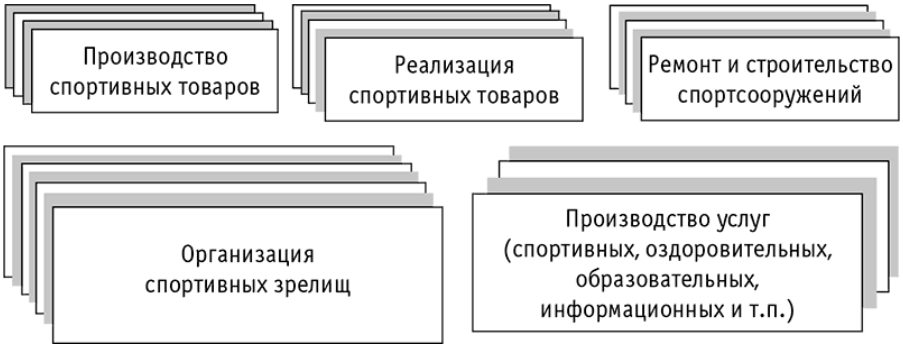
Производство спортивных товаров
Реализация спортивных товаров
Ремонт и строительство спортсооружений
Организация спортивных зрелищ
Производство услуг (спортивных, оздоровительных, образовательных, информационных и т.п.)

Рис. 1. *Основные направления деятельности спортивных коммерческих организаций*

Таблица 2

Возможные источники финансирования некоммерческих организаций сферы физической культуры и спорта

Государственные	Собственные	Привлеченные
Прямое финансирование	Членские взносы	Благотворительные средства
Программно-целевое финансирование	Доходы от основной деятельности	Спонсорские средства
Адресное финансирование	Доходы от неосновной деятельности	Гранты
Государственное субсидирование	–	Заемные средства
Государственные дотации	–	Кредиты
Государственные субвенции	–	–
Косвенное финансирование (налоговые льготы)	–	–

Группа некоммерческих спортивных организаций включает и первичные физкультурно-спортивные организации, получающие средства от профсоюзов. К ним относятся коллективы физической культуры (КФК), спортивные клубы предприятий, секции, группы, команды по видам спорта, туризму и др.

Группу *смешанных* организаций составляют те, бюджет которых складывается из дотаций, субсидий от государственных, ведомственных и других организаций и средств, которые зарабатываются собственной хозяйственной деятельностью с помощью маркетинга. В эту группу, например, входят Олимпийский комитет России, часть спортивных федераций, союзов и ассоциаций профсоюзов, спортивные и профессиональные клубы коммерческого спорта. Организации физкулыурно-спортивной направленности могут

функционировать в установленных Гражданским кодексом организационно-правовых формах.

Глава III. Методы управления

3.1. Определение и классификация методов управления

Нормы трудового права и законодательства регулируют деятельность работников отрасли. Состав работников неоднороден. Это и работники аппарата управления отраслью, и тренеры, учителя физической культуры, преподаватели кафедр физического воспитания вузов, колледжей, и инструкторы-методисты, и работники спортивных сооружений и т. д. Специфика работы и характер труда специалистов физической культуры и спорта создают особенности в правовом регулировании их деятельности[5].

Понятие «метод» универсально. *Методом* называется *прием или совокупность приемов и действий в какой-либо области деятельности для достижения цели или решения задачи.* Методы, применяемые в управлении, отвечают на вопрос: «Каким образом можно обеспечить достижение цели?». Многообразие управленческих приемов диктует необходимость группировки методов на основе общих признаков. Такими признаками могут быть *характер и сила воздействия.* При этом выделяют методы прямого воздействия – *организационно-распорядительные* и *правовые* (результат их применения можно легко прогнозировать) и методы косвенного воздействия – *социально-психологические и экономические* (результат их использования по времени и размерам определить затруднительно).

Не бывает «плохих» или «хороших» методов. Ибо эффект зависит от ситуации, в которой они применяются. В одних условиях наиболее эффективными являются экономические методы, в других – методы социально-психологического воздействия.

3.2. Социально-психологические методы управления

Руководитель, прежде чем выносить решения, должен иметь сведения о сути вопроса, о потребностях, интересах людей, характере их взаимоотношений, психологическом климате коллектива, его неформальных лидерах и т. п. Поэтому применение *социально-психологических* методов предусматривает знание основ психологии, необходимой информации, ее анализа. В общественных спортивных организациях социально-психологические методы являются ведущими. Среди стимулирующих факторов трудовой деятельности на первый план выдвигается материальное и моральное поощрение. Наиболее устойчивыми стимулами трудовой деятельности являются:

– содержание и организация труда;

– перспектива роста (возможность продвижения по службе, повышение квалификации);

– ориентация на заработок;

– отношение руководства.

Важное значение для мотивации сотрудников имеет психологическая обстановка в коллективе. Среди наиболее важных факторов, которые способствуют созданию положительного социально-психологического климата в спортивной организации, можно выделить следующие: *стиль поведения руководителя; применяемая шкала поощрений и наказаний; условия труда; обстановка в семье; условия проведения свободного времени.*

Социальные и психологические методы имеют много общего, однако между ними существует и различие. При помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических – *управление поведением конкретного человека* и межличностными отношениями в группе. При помощи социологических методов в коллективе спортивной организации создается положительный социально-психологический климат и достигается сплоченность коллектива (команды) путем формирования общей цели, которой может выступать победа в конкретном турнире.

В основе *социальных методов* лежат потребности, интересы, мотивы, цели как отдельного человека, так и группы людей. Социальные методы включают:

• методы повышения социальной активности (проведение различных конкурсов, которые призваны повышать инициативу и

творческое отношение к работе, например лучший тренер СДЮСШОР);

• внушение – непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;

• методы личного примера;

• беседы;

• методы, ориентируемые на изменение отношения персонала к труду (регулярное информирование о ходе выполнения заданий, о проблемах организации, показателях деятельности организации и конкретного работника). В качестве примера может служить аттестация спортивных работников по итогам конкретного периода.

Цель *психологических методов* – создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности работника и повышения степени удовлетворенности процессом труда в организации. К психологическим методам управления относятся:

> методы комплектования малых групп и коллективов на основе психологической совместимости работников;

> методы гуманизации труда, направленные на внесение элементов творчества в процесс труда;

> методы психологического побуждения (мотивации). Конкретными примерами могут служить такие методы, как: убеждение, внушение, оказание доверия, личный пример и др.;

> методы профессионального отбора и обучения.

Выбор методов во многом определяется компетентностью руководителя, его организаторскими способностями, знаниями в области социальной психологии.

3.2.1. Конфликт как поле деятельности спортивного менеджера

Изучение конфликтов и конфликтных ситуаций в спортивных коллективах и их разрешение является важным разделом в работе менеджера. Существует мнение, что конфликт – всегда явление негативное, признак неэффективного управления и его, по возможности, следует избегать. Однако конфликт – это неизбежность, с которой приходится сталкиваться менеджеру, и его нужно уметь использовать во благо организации. Потенциальные причины конфликта – это совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, в восприятии и ценностях, плохие коммуникации, а также различия в стиле управления и поведения людей.

Существуют различные определения конфликта, но не все

они подчеркивают противоречия, которые принимают форму разногласий при взаимодействии людей. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и именно в этом заключается позитивный смысл конфликта, но это, конечно, не означает, что он всегда носит положительный характер.

Конфликты вызываются в основном группами причин, обусловленными:

а) трудовым процессом;

б) психологическими особенностями и личностным своеобразием людей.

Конфликты могут быть *скрытыми* или *явными.* Спортивный менеджер, прежде чем выносить решения, должен иметь сведения о сути вопроса, о потребностях, интересах людей, характере их взаимоотношений, психологическом климате коллектива, его неформальных лидерах и т. д.

Различают также конструктивные и деструктивные конфликты. Для *конструктивных конфликтов* характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на более высокий и эффективный уровень развития.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие нездоровые проявления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

Существуют 5 основных стилей поведения людей при конфликте:

– приспособление;

– компромисс;

– сотрудничество;

– игнорирование;

– соперничество, или конкуренция.

Психологическая наука выделяет следующие *стадии протекания конфликта:*

> стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

> перехода потенциального конфликта в реальный, или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

> конфликтных действий;
> снятия или разрешения конфликта.

В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Элементом конфликта могут выступать цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками. В любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрываемых.

То значение, которое имеет общение участников конфликтной ситуации для его исхода, делает понятным, почему многие специалисты считают центральным моментом конфликта *переговоры,* в процесс которых уточняется предмет конфликта, выясняются позиции участников, закладываются основы решения конфликтной ситуации. Успешное проведение переговоров может способствовать быстрому и оптимальному разрешению конфликта; напротив, неудачи в их проведении осложняют ситуацию, нагнетают напряженность в отношении сторон.

3.3. Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные, или *административные* методы отличает прямой характер воздействия, т. к. любой распорядительный акт подлежит обязательному выполнению. Основные каналы воздействия: организационная структура, регламентирующие, нормирующие акты различной силы и характера воздействия. Силу и характер воздействия определяет руководитель, исходя из конкретной ситуации. Эти методы управления закрепляют организационные связи и отношения, служат основой управления. Способы воздействия включают: *регламентирование, нормирование, инструктирование. Регламентирование* – это наиболее жесткий метод, т. к. организационные положения обязательны для исполнения. Примером могут служить уставы (ДСО, клубов), положения (о физическом воспитании школьников, соревнований).

Нормирование – это жесткая установка нормативов по верхним и нижним пределам: «от» и «до». Например, нормы выработки (по времени, по качеству работы). Возможно применение комбинированной нормы, которая содержит два основных компонента: количество занимающихся определенной квалификации и время учебно-тренировочной работы, выделенное на их подготовку.

Наиболее мягкий способ организационного воздействия – *инструктирование,* которое может осуществляться в устной или письменной формах и включает информацию по ознакомлению с работой, объяснение обстановки, задач, трудностей и т. п. Устная форма наиболее оперативна. Письменная (документальная) способствует лучшему контролю. При использовании организационных методов управления необходимо учитывать экономические интересы, потребности работников, их психологические особенности, т. е. организационные методы необходимо применять в комплексе с экономическими и социально-психологическими методами.

3.4. Правовые методы управления

В основе применения правовых методов лежат законы, а для их детализации используются подзаконные акты, которые называют еще актами управления. Содержащиеся в них нормы направлены на обеспечение должного поведения участников правовых отношений. Акты управления имеют письменную форму. Они выражают волю органа управления, хотя в них может быть представлена воля как отдельного лица, так и коллектива должностных лиц. Правовые методы управления можно классифицировать по *силе их воздействия* на объекты управления. Акты органов государственной власти регулируют наиболее важные отношения в отрасли.

Во многие российские законы, не имеющие прямого отношения к физической культуре и спорту, тем не менее включены положения, которые ориентированы на эту сферу; например, законы о здравоохранении, образовании и др. Реализация постановлений, законов может проявляться в подзаконных актах разнообразного уровня. Юридические акты органов специальной компетенции (например Министерства спорта РФ, регионального комитета по физической культуре и спорту) – постановления, приказы, инструкции регулируют и координируют деятельность спортивных организаций отрасли.

3.5. Экономические методы управления

Известно, что физическая культура и спорт как отрасль народного хозяйства представляет собой систему предприятий, учреждений и организаций, осуществляющих деятельность в рамках единого народно-хозяйственного комплекса. В связи с этим следует сказать, что экономика физической культуры и спорта является звеном в общей экономике страны. Среди экономических методов управления в сфере физической культуры и спорта можно выделить несколько основных групп:

– методы экономического воздействия;

– централизованный плановый метод;

– метод кредитования;

– методы финансового анализа деятельности спортивной организации.

3.5.1. Управленческое обследование спортивной организации

Одной из проблем, с которой сталкиваются спортивные организации, – это определение того, обладает ли фирма *внутренними* силами и ресурсами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется *управленческим обследованием.* Управленческое обследование представляет собой оценку функциональных зон спортивной организации для определения сильных и слабых сторон. В обследование, как правило, включают пять основных направлений:

- маркетинг;
- финансы (бухгалтерский учет);
- операции (производство);
- человеческие ресурсы;
- культура и образ организации.

3.5.2. Финансовый анализ деятельности спортивной организации

В современных экономических условиях деятельность каждой спортивной организации является предметом внимания

обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах ее функционирования. На основании доступной им отчетно-учетной информации они стремятся оценить финансовое положение спортивной организации. Основным инструментом для этого служит *финансовый анализ,* при помощи которого можно объективно оценить внутренние и внешние отношения анализируемого объекта, а затем по его результатам принять обоснованные решения.

Предметом изучения финансового анализа являются финансовые ресурсы и их потоки. Основной целью – оценка финансового состояния и выявление возможностей эффективного функционирования организации. Главной задачей – эффективное управление финансовыми ресурсами организации. *Финансовый анализ* представляет собой процесс, основанный на изучении данных о финансовом состоянии и результатах деятельности спортивной организации в прошлом с целью оценки перспективы его развития. Главной его задачей является снижение неопределенности, связанной с принятием решений, ориентированных в будущее. Финансовый анализ дает возможность оценить:

– имущественное состояние;

– степень предпринимательского риска;

– достаточность капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций;

– потребность в дополнительных источниках финансирования;

– рациональность привлечения заемных средств;

– обоснованность политики распределения и использования прибыли;

– целесообразность выбора инвестиций и др.

В широком смысле финансовый анализ может использоваться:

♦ как инструмент обоснования краткосрочных и долгосрочных экономических решений, целесообразности инвестиций;

♦ средство оценки мастерства и качества управления;

♦ способ прогнозирования будущих результатов.

Необходимость прогнозирования результатов деятельности организаций в будущем, с одной стороны, и усиление фактора неопределенности – с другой, потребовали введения в теорию и практику финансового анализа нового направления – *оценка рисков.* Одновременно с потребностью в обосновании целесообразности инвестиций возникли предпосылки развития

анализа дисконтированных денежных потоков. Существенный уровень инфляции сделал необходимым развитие инфляционного анализа, позволяющего оценить влияние инфляции на денежные потоки, финансовые результаты, активы и обязательства.

Основными **методами** финансового анализа деятельности спортивной организации являются:

– анализ бухгалтерской отчетности;

– горизонтальный анализ;

– вертикальный анализ;

– трендовый анализ;

– расчет финансовых коэффициентов (коэффициенты автономии, маневренности, обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования, абсолютной ликвидности, ликвидности, покрытия, прогноза банкротства и др.).

Различают внутренний и внешний анализ финансового положения организации. Внутренний анализ осуществляется для нужд управления фирмой. Его цель – обеспечить планомерное поступление денежных средств и разместить собственные и заемные средства таким образом, чтобы создать условия для нормального функционирования фирмы, получения максимума прибыли и исключения риска банкротства. Внешний анализ осуществляется инвесторами, поставщиками материальных и финансовых ресурсов, контролирующими органами на основе отчетных документов. Его цель – установить возможность выгодно вложить средства, чтобы обеспечить максимум прибыли и исключить риск потери.

Информационной базой для проведения финансового анализа служит бухгалтерская отчетность, т. е. система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности в отчётном периоде, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам. Бухгалтерская отчетность организаций, за исключением отчетности бюджетных организаций, а также общественных организаций (объединений) и их структурных подразделений, не осуществляющих предпринимательской деятельности и не имеющих, кроме выбывшего имущества, оборотов по реализации товаров (работ, услуг), состоит из следующих форм:

• бухгалтерский баланс (форма № 1);

• отчет о прибылях и убытках (форма № 2);

• отчет об изменениях капитала (форма № 3);

• отчет о движении денежных средств (форма № 4);

• приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5);

• пояснительная записка;

• аудиторское заключение о достоверности бухгалтерской отчетности (если деятельность организации подлежит обязательному аудиту).

Некоторые организации могут сдавать отчетность не в полном составе. К ним относятся: малые предприятия и некоммерческие организации. Состав годовой бухгалтерской отчетности малых предприятий зависит от того, подлежит ли их деятельность обязательному аудиту. Если организация не обязана проводить аудит бухгалтерской отчетности, то в составе годовой бухгалтерской отчетности можно представить только бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках.

Финансовый анализ деятельности спортивной организации состоит из следующих составляющих:

1. Общего анализа финансового состояния, позволяющего проследить динамику валюты баланса, структуры активов и пассивов фирмы, имущества, запасов и затрат, сделать общий вывод о финансовом состоянии фирмы.

2. Анализа финансовой устойчивости – определения платежеспособности фирмы.

3. Анализа ликвидности баланса – оценки способности фирмы рассчитываться по своим обязательствам (кредитоспособности).

4. Анализа финансовых коэффициентов, который проводится для выявления изменений финансового состояния фирмы за определенный период.

5. Анализа финансовых результатов – оценки динамики показателей прибыли, рентабельности и деловой активности фирмы.

Под воздействием экономического кризиса может меняться целевая направленность финансового анализа: контрольная функция отступает на второй план, и основной упор делается на переход к обоснованию управленческих и инвестиционных решений, определению направлений возможных вложений капитала и оценке их целесообразности.

3.6. Основные методы изучения конкурентоспособности и качества услуг спортивной организации

Цель анализа конкурентоспособности спортивной организации состоит в том, чтобы установить, какого преимущества она может добиться (и сможет ли вообще), и оценить, в какой степени это преимущество можно защитить в конкретной конкурентной ситуации.

Конкурентное преимущество – это свойства товара, услуги или марки, которые создают превосходство над прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам.

Превосходство всегда является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом. Оно может быть обусловлено различными факторами. В общем виде эти факторы можно сгруппировать в две широкие категории, исходя из создаваемых ими преимуществ, которые могут быть *внутренними и внешними.*

Конкурентное преимущество называется *«внешним»,* если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо превышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество увеличивает «рыночную силу» организации в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента.

Конкурентное преимущество является *«внутренним»,* если оно базируется на превосходстве организации в отношении издержек производства, которое позволяет добиться меньшей стоимости, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой производительности труда, которое обеспечивает большую рентабельность и устойчивость к снижению цены продаж.

3.6.1. SWOT-анализ сильных и слабых сторон, появляющихся возможностей и угроз для спортивной фирмы

Изучение конкурентов – один из важнейших компонентов исследования рынка. Ни одна компания не может считать себя

ориентированной на маркетинг, если не ведет систематическое и комплексное изучение своих нынешних и будущих, больших и малых, прямых и косвенных конкурентов. Для решения этой задачи существует метод, который получил название **SWOT-анализ. Он** предполагает выявление сильных и слабых сторон в деятельности организации, а также угроз и возможностей, взаимосвязей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии фирмы. **SWOT** – это аббревиатура английских слов Strength – сила, Weakness – слабость, Opportunities – благоприятные возможности и Troubles – угрозы.

SWOT-анализ помогает понять, использует ли фирма свои преимущества в своей стратегии; какие слабые стороны требуют корректировки; какие благоприятные обстоятельства дают фирме реальные шансы на успех; какие угрозы требуют немедленного устранения.

SWOT-анализ применительно к исследованию конкурентов включает следующие элементы:

1) выявление изменений структуры потребительских предпочтений (открывающихся на рынке возможностей);

2) оценка предполагаемых действий конкурентов по использованию этих возможностей (угроз);

3) определение целей и стратегии спортивной организации по реагированию на появляющиеся возможности и угрозы;

4) изучение сильных и слабых сторон конкурентов и самой организации по наиболее важным аспектам хозяйственной деятельности;

5) систематизация результатов обработки информации и определение «узких» мест, на которых предстоит сконцентрировать усилия;

6) составление плана действий.

Для систематизации этих данных SWOT-анализа существует специальная таблица для проведения сравнительного анализа. Сопоставления приводятся по основным функциям управления. Таблица является инструментом оценки сильных и слабых сторон спортивной организации и её основных соперников по конкурентной борьбе на выбранных сегментах рынка.

3.6.2. Изучение конкурентов в спортивном бизнесе при помощи концепции «4Р»

Другим методом изучения конкурентов является **метод «4Р»,** который представляет собой сравнительный анализ спортивной организации и предприятий-конкурентов по следующим

факторам ***(продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы*** *сбыта* – 4Р – по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке). Данные, необходимые для оценки конкурентоспособности систематизируются в виде таблицы, чтобы можно было в наглядной форме определить сильные и слабые стороны спортивной организации и конкурентов по основным факторам. Прежде всего предстоит выявить основных конкурентов (обычно 2–4 организации) и начать сбор информации о них.

Важность проведения такого анализа очевидна. Конкурентоспособность – один из важнейших элементов позиционирования организации, а также один из ключевых факторов ценообразования и других стратегических вопросов маркетинга. Внутренние и внешние конкурентные преимущества товаров (услуг) оказывают влияние на конкурентоспособность организации на рынке в целом.

3.6.3. Методы определения качества услуг спортивных организаций

Рыночная экономика предъявляет высокие требования к качеству предлагаемых услуг. **Качество** – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленным или предполагаемым требованиям.

Качество услуг приобретает все большее значение в связи с постоянно возрастающими требованиями потребителей. Параметров, определяющих качество услуг, множество, и для каждой услуги они *различны,* поэтому возникла необходимость развития в менеджменте такого направления, *как управление качеством.*

Качество услуги – определенная совокупность свойств услуги, потенциально или реально способных в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению. За основу определения качества услуг берутся отзывы клиентов, персонала и привлеченных экспертов. При этом используются различные **методы** – анкетирования, устного опроса, фокус-группы. Для сопоставления качества фитнес-услуг может быть использована табличная форма (табл. 3).

Таблица 3

Сравнительные характеристики качества услуг фитнес-клубов

Наименование оцениваемого параметра качества	Оценка качества в баллах		
	Клуб А	Клуб В	Клуб С
1. Квалификация персонала 2. Доступность цен 3. Удобность месторасположения 4. Наличие дополнительных услуг 5. Применение современного оборудования и методик тренировки 6. Наличие бассейна и удобство его параметров 7. Возможность выбрать более удобное время занятий			
Общая оценка конкурентоспособности			

Большой интерес для анализа качества имеют рекламации и жалобы клиентов, которые создают менеджерам представление, в каком направлении следует применить изменения в последующей деятельности. Улучшение качества предоставляемых услуг можно достичь путем систематического переобучения персонала и повышения квалификации менеджеров.

3.7. Методология выбора методов управления

Право и обязанность выбора методов управления принадлежат менеджеру, тренеру, руководителю организации или подразделения. Чтобы сделать это более правильно, необходимо: *оценить ситуацию* (по кадрам, масштабам, ресурсам), а также четко *определить цель, задачи* и *характер* действий. Методы управления всегда используются в комплексе. Прямое воздействие дополняется косвенным. Однако в каждом конкретном случае группа методов или метод имеют решающее значение. В практической работе могут возникать типовые управленческие ситуации с точки зрения применения методов управления:

– в обычных для данной организации условиях при решении типовых задач, ведущее место принадлежит организационно-распорядительным и социально-психологическим методам;

– если задача отличается новизной или сложностью и организационно-распорядительные методы не могут ее решить, на первый план выдвигаются социально-психологические методы в сочетании с экономическими;

– когда решение поставленных задач при анализе ситуации зависит от материальных стимулов, ведущее место занимают экономические методы управления.

Глава IV. Функции спортивного менеджмента

В данной главе рассматривается процесс управления в спортивной организации через реализацию основных функций управления (*планирование, организация, мотивация, контроль).* Центральное место в технологии управления занимает деятельность руководителя, связанная с принятием управленческих решений, от качества которых зависит многое в работе организации, нацеленной на успех.

4.1. Планирование как функция менеджмента

Посредством *планирования* руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство целей для всех членов организации. Планирование, как правило, осуществляется непрерывно по двум причинам. *Во-первых,* многие организации после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, стремятся продлить свое существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено.

Вторая причина – это нестабильность внешней среды. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в планировании и прогнозировании события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью. Планирование – это процесс, начинающийся со стремлений, определяющий стратегию, политику, тактику организации.

4.1.1. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года

Руководители нашего государства уделяют большое внимание сфере физической культуры и спорта. Причина такого внимания к вопросам здоровья нации, приобщения россиян к здоровому образу жизни станет понятна, если учесть те проблемы, которые сегодня существуют в России. Тенденции последних лет свидетельствует, что уровень здоровья населения Российской Федерации постоянно снижается. И хотя продолжительность жизни выросла (сегодня это 71 год), смертность в стране, по данным Росстата, в 2015 г. по-прежнему превышала рождаемость.

Поэтому по поручению Президента РФ по итогам совместного заседания президиума Государственного совета РФ и Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта в октябре 2008 г. была разработана и утверждена распоряжением Правительства страны от 7 августа 2009 г. № 1101-р «Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года» (далее – Стратегия).

Целью Стратегии является создание условий, обеспечивающих возможность для граждан вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом, получить доступ к развитой спортивной инфраструктуре, а также повысить конкурентоспособность российского спорта. Одной из основных задач, требующих решения для достижения поставленной цели, является развитие организационно-управленческого обеспечения спортивной деятельности, которое предполагает совершенствование системы управления сферой физической культуры и спорта на всех уровнях. В рамках реализации Стратегии были определены три основные направления развития физической культуры и спорта:

– укрепление и развитие материально-технической базы;

– широкое привлечение населения, в том числе детей, подростков и молодежи в спортивные секции и на спортивные площадки;

– создание необходимых условий для подготовки спортсменов высокого класса.

Для решения поставленных стратегических задач развития физической культуры и спорта необходимы профессиональные кадры, в том числе и спортивные менеджеры. Согласно статистическим данным, по состоянию на 2008 г. из 195,3 тыс. работников отрасли физической культуры и спорта не имели специального образования 29,7 тыс. чел. (15,2 %); в 2015 г. эти цифры составляли соответственно 361,7 тыс. и 47,1 тыс. (13 %).

Проблемная ситуация состоит в том, что сфера физической культуры и спорта и общество в целом испытывают потребность в квалифицированных физкультурных кадрах различного профиля для реализации программ, связанных с совершенствованием данной сферы, а также с оздоровлением и физическим развитием населения. Однако значительная часть выпускников физкультурных учебных заведений не работает по специальности. В последнее время эту проблему осложнил экономический кризис, который заметно отразился на трудоустройстве молодых специалистов.

Целевые показатели реализации Стратегии приведены в таблице 4.

Таблица 4

Целевые показатели реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года

Показатель	Значение показателя в 2008 году	Целевое значение показателя в 2015 году	Целевое значение показателя в 2020 году
1	2	3	4
Доля граждан РФ, систематически занимающихся ФКиС, в общей численности населения, %	15,9	30	40
Доля обучающихся и студентов, систематически занимающихся ФКиС, в общей численности обучающихся и студентов, %	34,5	60	80
Доля лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, систематически занимающихся ФКиС, в общей численности данной категории населения, %	3,5	10	20
Доля граждан, занимающихся в специализированных спортивных учреждениях, в общей численности детей 6–15 лет, %	20,2	35	50
Количество занимающихся в системе спортивных школ на этапах подготовки по зимним видам спорта, тыс. человек	360	380	430
Количество квалифицированных тренеров и тренеров-преподавателей физкультурно-спортивных организаций, работающих по специальности, осуществляющих физкультурно-оздоровительную и спортивную работу с различными категориями населения, тыс. человек	295,6	320	360
1	2	3	4
Доля российских спортсменов – членов сборных команд страны, прошедших процедуру антидопингового контроля, %	85	100	100
Единовременная пропускная способность объектов спорта, %	22,7	30	48

Решение задач, сформулированных в Стратегии, потребовало модернизации системы физического воспитания в дошкольных, школьных и профессиональных образовательных учреждениях. Для этого было необходимо реализовать комплекс мер:

– создать условия и стимулы для расширения сети физкультурно-оздоровительных комплексов, детско-юношеских спортивных клубов и спортивных команд, функционирующих на базе образовательных учреждений и по месту жительства;

– внедрить новые проекты образовательных учреждений с

обязательным строительством объектов спорта;

– разработать и внедрить рекомендации по повышению эффективности проведения обязательных уроков физической культуры в системе образовательных учреждений;

– разработать и внедрить образовательные программы физического воспитания для детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов для образовательных учреждений всех типов и т. п.

Реализация Стратегии потребовала новых управленческих подходов к развитию физической культуры в стране, в том числе и подготовке физкультурных кадров. Большую роль в повышении статуса физического воспитания, физической культуры и массового спорта в стране сыграло поручение Президента страны В. В. Путина Минспорту России и Минобрнауки России предметно заняться вопросом воссоздания практики сдачи нормативов комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО) как универсальной оценки физической подготовленности всех групп населения. Внедрение комплекса ГТО в программу образовательных учреждений страны началось в 2014 г. Принято решение учитывать результаты сдачи нормативов комплекса ГТО при поступлении в вузы и при оценке деятельности учебных заведений.

4.1.2. Программно-целевое планирование в сфере физической культуры и спорта

Программно-целевое планирование – это один из видов планирования, в основе которого лежит ориентация деятельности спортивных организаций на достижение поставленных целей. В данном случае в основе процесса планирования лежит определение и постановка целей, и лишь затем подбираются пути их достижения. Программно-целевое планирование построено по логической схеме «цели – пути – способы – средства».

Программно-целевой метод планирования состоит в отборе приоритетных целей развития физической культуры и спорта, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки с максимальной эффективностью при требуемом обеспечении ресурсами. Реализация программно-целевого метода в сфере физической культуры и спорта осуществляется в виде федеральных и региональных целевых программ, которые являются одним из важнейших инструментов реализации политики государства. Целевая программа может включать в себя несколько подпрограмм, направленных на решение конкретных задач в рамках программы. Деление целевой программы на

подпрограммы осуществляется исходя из масштабности и сложности решаемых проблем, а также необходимости рациональной организации их решения. Разработка проекта и утверждение целевой программы включают в себя следующие основные этапы:

> отбор проблем для программной разработки;

> разработка проекта концепции;

> принятие решения о разработке проекта целевой программы Правительством РФ (субъекта РФ) и утверждение ее концепции;

> экспертиза проекта целевой программы;

> рассмотрение проекта целевой программы на заседании Правительства РФ (субъекта РФ);

> доработка целевой программы в соответствии с замечаниями Правительства РФ (субъекта РФ);

> утверждение целевой программы Правительством Российской Федерации (субъекта РФ).

Целевые программы, подпрограммы, государственные заказчики и государственные заказчики-координаторы утверждаются Правительством РФ. После утверждения государственный заказчик в установленном порядке заключает с исполнителями программы контракты на финансирование мероприятий программы (подпрограммы) на основе соглашений о намерениях и с учетом объемов финансирования за счет средств федерального бюджета на очередной финансовый год. Государственный заказчик целевой программы может на договорной основе передавать организациям часть своих функций на условиях, определяемых Правительством РФ при утверждении целевой программы.

В недавнем прошлом были разработаны и утверждены на уровне Правительства РФ следующие стратегии и программы, касающиеся непосредственно развития физической культуры и спорта в стране:

• Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы» (постановление Правительства РФ 11 января 2006 г. № 7);

• Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года (распоряжение Правительства от 7 августа 2009 г. № 1101-р);

• Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы» (постановление Правительства РФ от 21 января 2015 г. № 30);

• Государственная программа Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» (постановление

Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 302).

Кроме того, разделы, касающиеся развития физической культуры и массового спорта включаются в целевые и государственные программы различных ведомств, такие, например, как:

• Федеральная целевая программа «Развитие образования на 2016–2020 годы» (постановление Правительства РФ от 23 мая 2015 г. № 497);

• Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» (постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 294);

• Федеральная целевая программа «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года» и др.

В отдельных регионах России, например в Московской области, действуют собственные программы:

– Концепция развития физической культуры и спорта в Московской области в период 2007–2015 гг.;

– муниципальные целевые программы развития физической культуры и спорта районов и городов Московской области.

Целевые программы финансируются за счет средств федерального бюджета, региональных, муниципальных бюджетов, иных источников финансирования, в том числе: средств государственного социального страхования, инвестиционных и благотворительных взносов юридических и физических лиц. Объем бюджетного финансирования, необходимый для реализации Программы, уточняется ежегодно при формировании бюджета на очередной финансовый год, исходя из возможностей бюджета и его доходной части.

Программно-целевое планирование способствует консолидации усилий различных ведомств, организаций, учреждений, независимо от их организационно-правовых форм, в целях решения первоочередных проблем развития физической культуры и спорта[6].

Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы» положила начало формированию обще федерального комплекса мер по развитию физической культуры и спорта. В результате ее реализации удалось увеличить единовременную пропускную способность объектов спорта, а также создать инфраструктуру для тренировок спортсменов спортивных сборных команд Российской Федерации по видам спорта, включенным в программы Олимпийских и Паралимпийских игр.

Принятая Постановлением Правительства России от

15.01.2015 г. новая Федеральная целевая программа развития отрасли на период 2016–2020 гг. продолжает решение задач по стратегическому развитию физической культуры и спорта, невзирая на проблемы экономического и политического характера, как внутренние, так и внешние.

Для решения государственной стратегической задачи увеличения числа активно занимающихся физической культурой и спортом необходим поиск и внедрение инновационных разработок, программ, благодаря которым реально увеличится количество регулярных участников спортивных мероприятий.

Большую роль в решении поставленных Президентом России и Правительством страны задач по увеличению числа активно занимающихся физической культурой и массовым спортом могут и должны решить местные органы власти, главная задача которых – создание условий для занятий физической культурой и спортом всех групп населения.

Приоритетными направлениями муниципальной спортивной политики является:

> развитие школьного и студенческого спорта, физического воспитания в дошкольных учреждениях, оказание спортивно-оздоровительных услуг для всех групп населения;

> проведение массовых соревнований и спортивно-оздоровительных праздников;

> оказание помощи в деятельности спортивных и физкультурно-оздоровительных клубов;

> информирование о роли и пользе физической культуры и спорта;

> содействие в подготовке спортсменов высокого класса.

Муниципальные органы управления берут на себя ответственность за развитие массового спорта в соответствии с местными климатическими, природными, национальными, культурными, религиозными условиями. Муниципальная власть, находящаяся ближе к повседневным нуждам людей и способам удовлетворения этих нужд, обладает большей гибкостью и мобильностью в решении местных проблем и поэтому может развивать актуальные для данных территорий виды спорта.

Муниципальная политика развития физической культуры и массового спорта должна основываться на использовании стимулирующих экономических методов, которые включают:

– установление понижающих коэффициентов на аренду помещений для организаций спортивной направленности;

– снижение ставок оплаты коммунальных услуг для спортивно-оздоровительных сооружений;

– обеспечение социальной рекламы на территории

муниципального образования со спортивным содержанием;

– предоставление площадей и улиц города для праздничных спортивно-зрелищных мероприятий.

– создание механизма поддержки общественных инициатив в сфере массового спорта.

4.1.2.1. Важнейшие целевые показатели и индикаторы ФЦП «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 гг.»

Постановлением Правительства Российской Федерации от 21 января 2015 г. № 30 была утверждена ныне действующая ФЦП «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы». Целью Программы является создание условий, обеспечивающих возможность гражданам систематически заниматься физической культурой и спортом, а также повышение эффективности подготовки спортсменов в спорте высших достижений. Задачи Программы:

• развитие инфраструктуры физической культуры и спорта;

• строительство спортивных объектов шаговой доступности по проектам, рекомендованным Минспорта России для повторного применения, обеспечивающим, в частности, доступность этих объектов для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов. При этом министерство определяет предельную цену на строительство этих объектов;

• развитие материально-технической базы спорта высших достижений для подготовки спортсменов, в том числе по наиболее массовым видам спорта, не включенным в программы Олимпийских и Паралимпийских игр (спортивная аэробика, акробатический рок-н-ролл, единоборства, бейсбол, софтбол), в условиях различных природно-климатических зон (среднегорье, Черноморское побережье, Дальний Восток, Прибайкалье);

• создание условий для подготовки и совершенствования спортсменов и тренеров с учетом непрерывности процессов обучения и спортивной подготовки;

• создание условий для формирования, подготовки и сохранения спортивного резерва;

• развитие спортивной инфраструктуры Северо-Кавказского, Дальневосточного и Крымского федеральных округов.

Анализ программных показателей свидетельствует, что в ближайшие несколько лет развитие отрасли должно выйти на новый качественный уровень. Приведем лишь некоторые направления и запланированные достижения к 2020 г.:

• единовременная пропускная способность (ЕПС) объектов

спорта, введенных в эксплуатацию в рамках Программы по направлению, касающемуся совершенствования условий для развития массового спорта, должна составить – 27 740 чел.; эффективность использования объектов спорта – вырасти с 60 % в 2015 г. до 80 % в 2020 г.;

• количество квалифицированных тренеров и тренеров-преподавателей физкультурно-спортивных организаций, работающих по специальности, должно увеличиться с 320 тыс. чел. в 2015 г. до 360 тыс. чел. в 2020 г.;

• количество спортивных региональных центров, введенных в эксплуатацию в рамках Программы, составит 24 ед.;

• доля граждан, занимающихся в спортивных учреждениях, в общей численности детей и молодежи в возрасте 6-15 лет должна вырасти с 35 % в 2015 г. до 50 % в 2020 г.;

• доля спортсменов-разрядников в общем количестве лиц, занимающихся в системе специализированных детско-юношеских спортивных школ олимпийского резерва и училищ олимпийского резерва, должна вырасти с 46 % в 2015 г. до 48,5 % в 2020 г.

Объем финансирования Программы в ценах 2015 г. составит 94,33 млрд руб., в том числе:

– за счет средств федерального бюджета – 73,98 млрд руб.;

– за счет средств консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации – 15,85 млрд руб.;

– за счет средств внебюджетных источников – 4,5 млрд руб.

Реализация программы предусматривает 2 этапа: 2016–2018 гг. и 2019–2020 гг.

4.1.3. Стратегическое планирование деятельности спортивной организации

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии организации и достижение ее целей. Учитывая это, стратегия, как правило, формулируется и разрабатывается высшим руководством организации, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план обосновывается необходимыми исследованиями и фактическими данными. С этой целью организация должна постоянно заниматься сбором и анализом информации об отрасли, рынке, конкурентах и других факторах.

Стратегический план придает организации определенность и индивидуальность, открывает перспективу для ее функционирования. Являясь целостной программой действий в течение длительного периода времени, стратегический план в то

же время должен быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию по причине постоянно меняющейся деловой и социальной обстановки.

Многие организации могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. В то же время само по себе стратегическое планирование не способно гарантировать 100 % успеха, т. к. организация может потерпеть неудачу, например, из-за ошибок в контроле. Тем не менее формальное планирование создает ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Стратегическое планирование дает основу для принятия решений, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Оно способствует снижению риска при принятии решения, помогает создать единство общей цели внутри организации и представляет собой технологический процесс подготовки организации к будущему. Ключевые компоненты планирования: *цели, стратегия, политика организации, процедуры и правила, бюджет.* На рис. 2. представлена модель процесса стратегического планирования.

Первым и самым существенным решением при планировании будет выбор *целей* организации. Основная общая цель организации – *миссия.* Для осуществления миссии вырабатываются цели, которые будут значимой частью процесса стратегического планирования только в том случае, если они правильно сформулированы, доведены до всех членов организации, а осуществление их стимулировано. Процесс стратегического планирования будет успешным в той степени, в какой руководство организации участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и возможности организации.

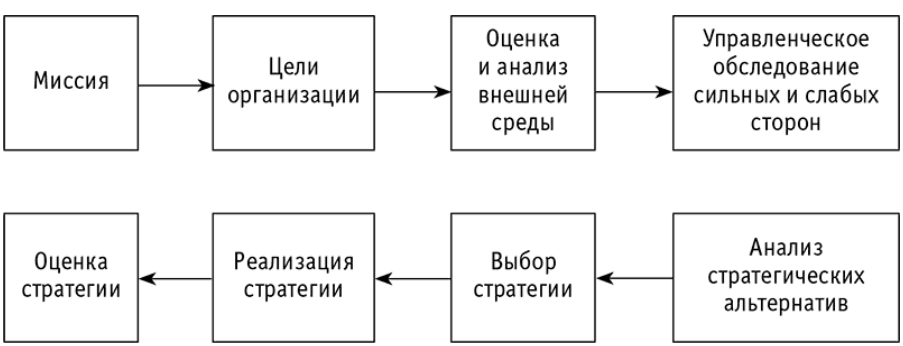

Рис. 2. *Основные этапы стратегического планирования*

Диагностический этап начинается после установления

миссии и целей организации. Первым шагом является *изучение внешней среды.* Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние, по отношению к организации, факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации. На этом этапе подвергаются детальному анализу экономические, политические, рыночные, технологические и международные факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики оказывает определенное влияние на цели организации. Такие факторы экономической среды, как темпы инфляции, уровень занятости, стабильность курса валюты и налоговая ставка должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Любой из перечисленных факторов может представлять для организации либо угрозу, либо новую возможность. Руководство спортивных организаций должно следить за нормативными документами региональных, местных органов и федерального правительства; за отношением политиков к их деятельности и т. п.

Изменчивая внешняя среда характеризуется многочисленными факторами, которые могут оказывать воздействие на успех или провал организации. К этим факторам можно отнести изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли, возможности проникновения на рынок и т. д. Анализ факторов дает возможность руководству уточнить его стратегию и укрепить свои позиции по отношению к конкурентам. Изменения во внешней среде могут поставить организацию в безнадежное проигрышное конкурентное положение. Так, например, в спорте появление новых эффективных средств подготовки спортсменов высокой квалификации (или «новинки» фармакологии, экипировки) заставляет разрабатывать новые методические подходы к организации и осуществлению тренировочного процесса.

Ни одна организация не может игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Это положение особенно актуально для спортивных клубов и команд. В анализе конкурентов должно присутствовать, по крайней мере, четыре *диагностических элемента:* анализ будущих целей конкурентов, оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов в отрасли и углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Другими словами необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим

положением?

2. Какие вероятные шаги и изменения в стратегии предпримет конкурент?

3. В чем уязвимость соперников?

4. Что может спровоцировать крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

Для успешного планирования руководство должно иметь представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также и о наиболее существенных внешних проблемах. С этой целью проводится *управленческое обследование.* Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации – это процесс, при помощи которого осуществляется диагноз работы организации.

В обследование рекомендуется включать 5 видов деятельности организации – *маркетинг, финансы* (бухгалтерский учет), *производство* (учебно-тренировочный процесс), *человеческие ресурсы* (состав команды с точки зрения возможностей спортсменов для достижения поставленных целей), а *также культуру и образ* организации. Система обследований состоит из определенных стандартных шагов: *сбор информации, ее документирование, анализ и использование.* Важным элементом на этапе анализа является *метод сравнения.* Его проводят по отношению к предыдущим периодам, конкурентам, средней ситуации на рынке. Сравнение позволяет точнее оценить полученные результаты. Так, если компания увеличивает продажи на 10 % в год, это считается хорошим показателем. Но, если у конкурентов продажи выросли на 20 %, то результат в 10 % представляется не таким уж хорошим.

При обследовании слабых и сильных сторон организации необходимо учитывать квалификацию сотрудников, компетентность высшего руководства, текучесть кадров, эффективность системы вознаграждения, систему подготовки руководящих кадров и т. д. Особое направление составляют характеристики личной деятельности сотрудников организации – *навыки, знания, способности, предложения, ожидания, достижения.* Организация, обладающая квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям.

Культура организации и ее образ (имидж, бренд) – нетрадиционные факторы, за которые прямую ответственность несет высшее руководство организации. Они имеют решающее значение в глазах потребителей (например, болельщиков) для успешной деятельности организации. С другой стороны, культура

отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Имидж организации как внутри, так и вне ее относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Под имиджем также понимают все то, что отличает данную организацию в лучшую сторону от других аналогичных организаций. Он стимулирует покупку товаров у определенной фирмы, занятия «модными» видами спорта и в определенных спортивных организациях, поддержку «своей» команды и т. д.

Цель исследования заключается в улучшении работы организации. Информация о хороших результатах улучшает мотивацию служащих. Кроме того, когда сотрудники знают о ключевых факторах успеха, они лучше понимают свою роль в организации. Еще одна существенная функция таких обследований – обеспечение непрерывной обратной связи. Менеджеры должны использовать полученную в ходе обследований информацию не только в системе ежемесячного и (или) ежегодного стратегического планирования, но и в ежедневном менеджменте.

Выявление сильных и слабых сторон организации позволяет руководству определить проблемы, которые требуют немедленного внимания, и те, решение которых может подождать. Выявляются и факторы, на которые следует опираться. Решив эту задачу, руководство может приступить к разбору стратегических альтернатив с целью определения наиболее оптимального пути. На выбор влияют разнообразные факторы: *степень риска, знание прошлых стратегий, факторы времени.* Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы, хотя каждая из них имеет множество вариантов. К ним относятся: *ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих альтернатив.*

Для *первой* альтернативы характерным является установление целей от достигнутых результатов. *Стратегия роста* осуществляется путем значительного повышения уровня целей. Она встречается в динамично развивающихся отраслях с быстро развивающимися технологиями. Рост организации может быть как внешним, так и внутренним. Для *стратегии сокращения* характерно установление уровня целей ниже достигнутых в прошлом. В рамках этой альтернативы возможны несколько вариантов: *ликвидация организации, отсечение лишнего* (закрытие отдельных филиалов, подразделений), *сокращение и переориентация.*

Стратегическое планирование приобретает смысл в том случае, если оно реализуется. Цели организации, являясь

важнейшим компонентом эффективного планирования, еще не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решений. Для этого руководство организации должно разработать дополнительно планы и конкретные указания по обеспечению целей, их увязки и организовать процесс реализации стратегического плана в целом. Успешная реализация плана требует разработки долгосрочных и краткосрочных программ, политики, процедур и правил.

Для выполнения долгосрочной стратегии вырабатываются краткосрочные цели, этот процесс называется *тактикой.* Например, план подготовки спортивной команды на четырехлетний цикл является долгосрочной стратегией, а годичный план, решающий задачи подготовки и согласующийся с общим долгосрочным планом, будет представлять краткосрочную стратегию или тактику. Существуют правила создания тактических планов: они разрабатываются в развитие стратегии; рассчитаны на более короткий отрезок времени, чем стратегия; участие в работе над тактическими планами принимает руководство среднего звена. Имея в наличии долгосрочные и тактические планы, руководство организации разрабатывает дополнительные ориентиры. Таким ориентиром является *политика.*

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, облегчает достижение целей. Это своеобразный «кодекс законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия при достижении цели или выполнения задачи. В то же время *политика* сохраняет постоянство целей, позволяет избежать принятия легковесных решений, основанных на требованиях данного момента.

Примером политики в спорте может быть:

> политика омоложения команды;

> политика равных возможностей;

> политика ставки на легионеров;

> политика комплектования сборной на базе сильнейшего клуба страны;

> политика, основанная на национальных традициях и ценностях;

> политика, ориентированная на «звезд»;

> политика ставки на ветеранов;

> политика комплектования команды на базе лучших звеньев отдельных клубов;

> политика, ориентированная на игроков – участников национального чемпионата;

> сочетание различных политик.

Одной политики бывает недостаточно, и в этом случае руководство разрабатывает *процедуры и правила. Процедуры* описывают последовательность действий, которые следует принимать в конкретной ситуации, и рассчитаны они, как правило, на ситуации, в которых имеет место несколько связанных между собой событий. *Правила* определяют внутреннюю культуру организации (например, правила внутреннего распорядка, правила техники безопасности и т. п.). Инструментом планирования является *бюджет,* при помощи которого руководство отвечает на фундаментальные вопросы: какие ресурсы имеются у организации? Как именно их следует использовать? Бюджет – это и метод распределения ресурсов для достижения целей организации.

4.1.4. Бизнес-планирование в спортивном менеджменте

В условиях быстрых изменений в экономике важно своевременно принимать соответствующие меры реагирования. Неоценимую помощь здесь оказывает планирование, позволяющее проанализировать весь комплекс будущих операций бизнеса. Именно на основе планирования появляется реальная возможность минимизировать внутренние и часть внешних рисков компании, сохранить гибкость управления (М. И. Золотов, 2003). *Бизнес-план* – это документ, который описывает все основные аспекты будущего мероприятия, анализирует проблемы, с которыми можно столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в то или иное мероприятие и принесет ли оно доходы, которые окупят затраты сил, средств и принесут прибыль?

Бизнес-план – это план построения бизнеса, который сегодня все более используется в коммерческом секторе физической культуры и спорта. Речь идет об организации платных физкулыурно-спортивных услуг, об открытии спортивного магазина, об организации спортивных мероприятий зрелищного характера, о проведении спортивных лотерей и т. п. Обращение к бизнес-плану, как правило, происходит тогда, когда необходимы перемены и когда для их осуществления не хватает ресурсов. Составление бизнес-плана – процесс сложный, требующий определенного уровня профессионализма, и самое главное – в его основе должна лежать *интересная* для бизнеса идея. По данным журнала «Эксперт» (2009), примерно 90 % предлагаемых проектов отвергается инвесторами уже на этапе рассмотрения. Ценность

бизнес-плана не ограничивается необходимостью убедить инвесторов в том, что существует бизнес-идея достойная поддержки. Он имеет важное значение и для управленческого персонала организации, поскольку определяет содержание целей организации, а также время и пути их достижения.

Существуют четыре основные причины составления бизнес-плана:

1. Возможность обнаружить проблемы «на бумаге» до того, как они возникли.

2. Без бизнес-плана практически невозможно привлечение инвестиций.

3. Это элемент имиджа предприятия.

4. Это инструмент управления и контроля.

Цели разработки бизнес-плана могут быть разными, например:

– уяснить степень реальности достижения обозначенных результатов;

– убедить в реальности достижения определенных показателей;

– доказать целесообразность перестройки реорганизации существующей или создания новой фирмы;

– привлечь внимание и заинтересовать потенциального инвестора.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Анализ перспективности идеи проводится при помощи *SWOT-анализа.*

Бизнес-план призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи:

– определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место спортивной фирмы на этих рынках;

– оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары или услуги, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

– выявить соответствие кадров и условий для мотивации труда персонала для достижения поставленных целей;

– проанализировать, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению целей;

– просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Бизнес-план выполняет четыре функции:

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности. *Вторая функция* – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы. *Третья функция* – привлечение денежных средств. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит без хорошо проработанного бизнес-плана непросто. *Четвертая функция* – привлечение к реализации плана потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство капитал или имеющуюся у них технологию.

Бизнес-план – это, по сути, представленная в определенном стандарте система доказательств успешности предлагаемого дела. Если же речь идет о потенциальном инвесторе, то его, как минимум, интересуют:

– имеющийся положительный опыт в бизнесе;

– рыночные (маркетинговые) перспективы предприятия;

– собственность и юридическая форма организации бизнеса;

– вопросы управления персоналом;

– организация производства, снабжение сырьем и материалами;

– график финансирования проекта;

– график возврата денежных средств;

– коммерческая эффективность проекта;

– возможные риски проекта;

– представляемые гарантии.

Указанные пункты – это разделы бизнес-плана. Они могут называться по-разному, но главное – каждый из них и все вместе они должны дать исчерпывающую информацию о проекте. Существуют ключевые вопросы, которые необходимо тщательно осмыслить, а также в обязательном порядке внести в планирование:

> описание компании (резюме фирмы);

> план маркетинга;

> план производства;

> юридический план;

> финансовый план и прогноз рисков;

> стратегия финансирования.

В бизнес-плане должно быть указано:

♦ чем занимается компания, в чём состоит её бизнес;

♦ каковы цели предприятия;

♦ каковы стратегия и тактика, с помощью которых компания собирается достичь поставленных целей;

♦ сколько финансовых и других ресурсов потребуется, в течение какого периода и как эти ресурсы будут использованы;

♦ когда и как будут возвращены средства инвесторам.

Существенную роль играет *организационный раздел* плана, который должен знакомить с формой собственности, вопросами руководства компанией, распределения полномочий и ответственности, особенностями организационной структуры.

Цель *маркетингового раздела* разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается воздействовать на рынок и реагировать на обстановку, складывающуюся на нём, чтобы обеспечить сбыт товаров и услуг. При этом предприниматель должен представить здесь свой бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами. Выбор оптимального сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара. Маркетинговый раздел плана отвечает на вопросы:

1. Каковы основные характеристики покупателей на том рынке, на который ориентируется предприятие?

2. Какие группы покупателей по уровню доходов, демографическому признаку, поведенческим принципам и т. д. следует выделить, т. е. каковы основные сегменты данного рынка? На какой из сегментов намерено в основном ориентироваться предприятие?

3. На какое место в данном сегменте рынка способен претендовать бизнес?

4. Намерена ли организация потеснить конкурентов?

5. Какова используемая методика расчета цены на товар? Какой чистый доход обеспечит компании установленный уровень цены? Предусмотрены ли системы скидок и льгот для покупателей?

6. Какие каналы распространения товаров предстоит использовать фирме? Чем обоснован выбор конкретных посредников?

7. Какие способы продвижения (рекламу, стимулирование сбыта, пропаганду, личные продажи) намерена применять?

8. Как планируется организовать послепродажный сервис?

В разделе, посвященном конкуренции, инициатор бизнес-плана должен ответить на следующие вопросы:

• Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции?

• Каковы объемы их продаж, доходы?

• Что собой представляет их продукция (основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей)?

• Каков уровень цен на продукцию конкурентов?

Основной трудностью при разработке данного раздела является необходимость получения достоверной информации о рынке и тенденциях изменения ситуации на нем. При изложении материала необходимо проявлять реализм, не преувеличивать собственные возможности и не приуменьшать возможности конкурентов.

Важный параграф маркетингового раздела бизнес-плана – **«Анализ рынка сбыта».** Ведь для того чтобы добиться устойчивого роста объема продаж, необходимо досконально изучить рынок потребителей. Поиск целевого рынка осуществляется путем логических рассуждений на тему «Кто заинтересован в товарах или услугах?», «Каким образом расширить круг покупателей?». Эти вопросы являются ключевыми для определения будущей стратегии. Продавать товар постоянным покупателям легче, чем привлекать новых потребителей. Однако рост предприятия возможен только при увеличении числа потребителей. В данном разделе необходимо указать реальных партнеров (поставщиков товаров, финансово-кредитные учреждения, фонды), с которыми уже сложились определенные отношения, охарактеризовать условия сотрудничества и перспективы его развития; уточнить, с какими предприятиями и организациями достигнута предварительная договоренность о сотрудничестве и об условиях такого сотрудничества; обозначить потенциальных партнеров. В этом же разделе выполняется анализ деятельности конкурентов. Важно реалистично оценить их сильные и слабые стороны. С этой целью может быть использована вся имеющаяся информация:

а) объемы продаж конкурентов и их доля на рынке;

б) уровень известности и престиж торговой марки конкурентов;

в) методы и формы организации торговли и стимулирования сбыта, применяемые конкурентами;

г) виды и качество предоставляемых ими услуг;

д) ценовая политика конкурентов;

ж) финансовое положение конкурентов.

Такой анализ помогает выявить уязвимые позиции соперников и возможность достижения предприятием конкурентного преимущества на рынке. Если полученные результаты свидетельствуют об отсутствии у предприятия положительных перспектив развития, следует рассмотреть и такой вариант, как заключение соглашения с конкурентом о

совместной деятельности.

Раздел *«План производства»* бизнес-плана готовят те предприниматели, которые собираются заниматься производством спортивных товаров или физкультурно-спортивных услуг. Главная задача этого раздела – доказать потенциальным партнерам возможность реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. Основные вопросы, на которые необходимо ответить в этом разделе бизнес-плана:

• Где будет изготавливаться продукция – на действующем или вновь создаваемом предприятии?

• Какие для этого потребуются производственные мощности?

• Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы?

• Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

• Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя несколько основных параграфов: баланс организации, план прибыли и убытков, прогноз движения наличности, оперативный план, план доходов и расходов. Этот раздел разрабатывается службой маркетинга.

Структура параграфа о доходах и расходах относительно проста. Обычно в нее включается выручка от продажи товара, производственные издержки, налоговые и другие отчисления. На основе этих показателей рассчитывается прибыль фирмы после выплаты дивидендов. Конечная задача – показать, как будет изменяться и формироваться прибыль в течение первого и второго года поквартально и далее – в расчёте на год. Параграф о движении денежных средств показывает сколько наличности имеется в распоряжении предприятия и какова в них потребность.

Важная составляющая финансового раздела бизнес-плана – определение источников капитала, необходимого для деятельности фирмы. Эта часть плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала. *Финансовый раздел* бизнес-плана показывает, как будет получен стартовый капитал (источник долга + собственный капитал) и как предполагается его расходовать.

В бизнес-плане дается также оценка и страхование риска. Любой план не обеспечивает успех. Условием умелого управления предоставленными ресурсами служит учет возможного *риска* осуществления проекта. Риск представляет собою вероятность получения позитивного результата в

предпринимательской деятельности. Разработчики плана устанавливают размер риска (возможные потери при осуществлении проекта), вероятность риска, степень управляемости конкретным риском. В финансовом разделе бизнес-плана рассчитывается и инвестиционный риск.

Менеджер спортивной организации должен обладать знанием основных закономерностей снижения риска. К ним относятся:

– эффективное прогнозирование и систематическое планирование деятельности компании;

– страхование;

– диверсификация.

Правильным элементом данного раздела будут являться предложения организационных мер по профилактике рисков, это могут быть альтернативные программы производства, транспортировки, страхования и т. п.

4.1.5. Методика составления плана спортивной работы (календаря)

Спортивный календарь составляется сроком на 1 год по следующей форме:

№ п/п	Мероприятия	Сроки и место проведения	Ответственный

В календаре спортивно-массовой и оздоровительной работы выделяют три основные раздела: *комплексные мероприятия, оздоровительные мероприятия, соревнования по видам спорта.* К числу комплексных мероприятий принадлежат спартакиады (летняя, зимняя, отрасли, города и т. п.). К физкультурно-оздоровительным мероприятиям относятся разного рода мероприятия с выраженной оздоровительной направленностью: походы, соревнования, не преследующие ярко выраженные спортивные цели, физкультурные праздники.

Календарь должен включать соревнования по видам спорта, которые культивируются в данной организации. Планируется и участие сборных команд коллектива во внешних соревнованиях. При составлении календаря следует учитывать ряд положений:

> наличие и качество спортивных сооружений;

> массовые отпуска людей, каникулы, праздничные и выходные дни;

> климатический фактор;

> рейтинг спортсменов и команд;

> участие сборных команд или отдельных команд

(спортсменов) во внешних соревнованиях;

> комплексным соревнованиям должны предшествовать отборочные соревнования.

В разделе «Ответственный» более правомерно указывать должность, а не фамилию исполнителя.

4.1.6. Индивидуальное перспективное планирование подготовки спортсмена

Индивидуальный перспективный план подготовки спортсмена, как правило, составляется на 4 года и включает следующие разделы:

1. Краткая характеристика спортсмена (Ф.И.О., год рождения, рост, вес, стаж занятий спортом, уровень развития основных физических качеств, лучшие достижения, недостатки в подготовке).
2. Цель подготовки.
3. Задачи подготовки по годам. Указываются конкретные задачи по совершенствованию общей и специальной физической, технической, тактической, психологической подготовки.
4. Основные соревнования по годам и планируемые результаты.
5. Основные средства и методы подготовки.
6. Количественные показатели тренировочного процесса и соревнований. Контрольные нормативы по годам.
7. Распределение основных средств тренировки по периодам и этапам.
8. Планирование учебы.
9. Системам комплексного контроля.
10. Заключение тренера по годам или периодам подготовки.

4.1.7. Принципы отбора кандидатов в состав сборных команд России для участия в международных соревнованиях и Олимпийских играх

Планирование кандидатов в сборные команды страны – процесс весьма сложный, в котором участвуют многие специалисты (работники клубов, федераций, государственных структур управления муниципального и регионального уровня, Олимпийского комитета России, Министерства спорта РФ, тренеры и т. д.). И, конечно, спортсмены высокой квалификации, каждый из которых хочет стать членом сборной команды России. Ежегодно объявляется состав сборных команд России. Общие принципы и критерии формирования списков кандидатов в

сборные команды страны регламентируются приказом Минспорттуризма России от 2.02.09 № 21.

Основными задачами отбора спортсменов в сборные команды являются:

> определение перспективных спортсменов, способных показать высокие спортивные результаты;

> формирование сборных команд по видам спорта, способных бороться за медали любого достоинства на главных стартах года и на Олимпийских играх.

При формировании основных составов сборных команд России в первую очередь учитываются результаты, показанные спортсменами на чемпионатах России. Уровень подготовки спортсменов сборных команд России ежегодно оценивается по результатам, показанным на чемпионатах Европы, мира, этапах и финалах Кубков мира (если они являются рейтинговыми или лицензионными), а также по результатам соревнований, являющихся отборочными к Олимпийским играм. При этом должны соблюдаться следующие *принципы отбора спортсменов:*

• *принцип объективности:* всесторонний анализ результатов выступлений спортсменов на главных всероссийских и международных соревнованиях, показатели специальной подготовленности, функционального развития и уровня здоровья;

• *принцип специфичности:* федерации по видам спорта с учетом специфики каждого вида спорта разрабатывают собственную систему отбора и критерии формирования сборной команды с учетом регламентов МОК и международных федераций;

• *принцип равных условий:* гарантируются равные условия для всех, кандидатов в сборную команду России. Обеспечиваются условия для подготовки и участия спортсменов во всех соревнованиях в строгом соответствии с принципами и требованиями, разработанными федерациями;

• *принцип гласности:* реализуется информированием всех спортсменов, тренеров и специалистов о принципах и требованиях отбора, разработанных и принятых федерациями, а также порядке формирования сборной команды.

Отбор в сборные команды России проходит в три этапа:

Первый этап предусматривает формирование сборных команд в расширенном составе с целью просмотра и привлечения в сборные команды молодых перспективных спортсменов.

При проведении первого этапа отбора кандидатов особое внимание уделяется следующим показателям:

– спортивному результату и рейтингу спортсменов в прошедшем сезоне;

– состоянию здоровья, отсутствию хронических заболеваний, функциональным возможностям организма, психологической устойчивости, соответствию *модельным характеристикам,* разработанным федерациями.

Второй этап предусматривает отбор наиболее перспективных претендентов в сборную команду по результатам основных всероссийских и международных соревнований при сохранении показателей, достигнутых при первом этапе отбора.

Третий этап включает в себя формирование олимпийской команды согласно требованиям МОК, международных спортивных федераций и принципам, разработанным всероссийскими федерациями.

Ежегодно списки сборных команд по представлению федераций утверждаются и корректируются Министерством спорта РФ и Олимпийским комитетом России и направляются в территориальные спортивные организации.

4.2. Организация как функция управления

Даже детально продуманный и составленный план еще не может гарантировать успешного достижения поставленных целей перед спортивной организацией. Для этого необходима мобилизация всех ресурсов. Важную роль играет рациональная постановка дела, суть которой сводится к *построению структуры организации* и адекватному *распределению полномочий* среди исполнителей и сотрудников. В теории управления именно эти аспекты составляют основное содержание *функции организации.*

Как известно, определяющим фактором жизнедеятельности организации является внешняя среда, изменение факторов которой решающим образом сказываются на стратегии руководства организации. В то же время сами стратегические планы являются первичными по отношению к структуре организации. В отдельных случаях построение организации может стать частью стратегического плана, но, в принципе, стратегия определяет структуру организации, а поскольку стратегические альтернативы подвержены регулярным изменениям, то, стало быть, такой же нестабильностью обладают и структуры организаций.

Под *структурой организации* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. Структура организации характеризуется наличием связей между ее элементами: *горизонтальные связи* носят характер согласования. *Вертикальные связи* – связи подчинения – возникают при наличии нескольких уровней управления. Они могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи означают подчинение линейным руководителям, функциональные связи имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

При *разработке структуры организации* необходимо:

> определить задачи организации (в соответствии с миссией и целями);

> увязать эти задачи с системой функций, полномочий и ответственности;

> организационно оформить связи по горизонтали управления, что обеспечит координацию деятельности подразделений;

> адаптировать содержание потоков информации и каналов к моделям информационного обеспечения соответствующих

подразделений;

> приспособить содержание потоков информации и каналов их движения к потребностям, связанным с принятием решений (В. Ф. Уколов, 2006).

Любая организационная структура представляет собой форму объединения людей. Поэтому внимание следует уделить уровню подготовки и квалификации кадров, их способностям и возможностям. Подчас именно по причине несовершенства кадров организационная структура оказывается консервативной по отношению к прогрессивным нововведениям. Обычно люди привыкают к существующим структурам и неодобрительно встречают реформы. Поэтому важно их своевременно подготовить к благожелательному восприятию организационных изменений. На практике существует множество разнообразных структур построения организаций, тем не менее принципиальных альтернативных вариантов организационных структур немного. Разнообразие организационных структур связано с различиями в области деятельности; характере и сложности выпускаемых продуктов; размерах, степени дифференциации и территориальном расположении организаций.

4.2.1. Варианты организационных структур

1. *Бюрократическая структура*

Концепция бюрократии была сформулирована немецким ученым М. Вебером в начале XX в. Основные ее параметры:

1. Четкое разделение труда (что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов).

2. Подчинение нижестоящего уровня управления вышестоящему (что создает иерархию управления).

3. Наличие формальных правил, стандартов (что обеспечивает однородность выполнения членами организации обязанностей и задач).

4. Обезличенность выполнения сотрудниками своих обязанностей.

5. Осуществление приема на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями. Защита от произвольных увольнений (обеспечивает подбор кадров по профессиональным качествам).

Вместе с достоинствами бюрократическая структура имеет недостатки, которые можно свести к следующему:

а) преувеличение значимости стандартных правил может привести к потере гибкости поведения сотрудников, а значит, и организации в целом;

б) строгое соблюдение правил имеет тенденцию порождать проблемы взаимоотношений между сотрудниками и подразделениями;

в) эта структура обладает инертностью и неспособна быстро реагировать на изменения внешней среды.

2. *Функциональная структура*

Ее специфической особенностью является деление организации на отдельные функциональные элементы (подразделения), каждый из которых имеет конкретную задачу. Создание такой структуры приводит к группировке сотрудников организации по задачам. Скажем, в армии это традиционное деление на авиацию, пехоту, артиллерию, ракетные войска и т. п. В коммерческих организациях деление на подразделения, занимающиеся производством, маркетингом, финансами; в спортивных – деление по видам спорта. В крупных организациях функциональные отделы распределяются, в свою очередь, на более мелкие подразделения. К достоинствам структуры относятся специализация сотрудников и высокая степень координации деятельности организации.

Эта структура в основном используется в организациях, действующих в стабильных внешних условиях. Для крупных организаций, работающих в динамичных условиях внешней среды, связанных с международной деятельностью, такая структура не подходит.

3. *Дивизионная структура*

Создание организаций с дивизионной структурой относится к началу XX в. К этому времени появляются крупные организации, ведущие бизнес не в одной, а нескольких отраслях, выпускающие продукцию, рассчитанную на различные группы покупателей. Для дивизионной структуры характерно деление организации *по видам товара, услуг, группам потребителей, географическим районам.* В соответствии с этими признаками дивизионная структура имеет подвиды: *продуктовая, организационная и региональная.*

Продуктовая – подразделения организации создаются в соответствии с ее основными видами продукции; при этом руководство производством и сбытом одного вида товара или услуги передаются, как правило, одному руководителю. Такое положение дел позволяет крупной организации уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько и небольшая фирма, специализирующаяся на выпуске одного товара, оперативно реагировать на действия конкурентов, изменения технологии и спроса.

Организационная – ориентирована в первую очередь на

потребителя. Подразделения организации группируются вокруг определенных категорий потребителей. Такая структура, например, характерна для издательств, специализирующихся на литературе для взрослых, детей, учащихся (школьников и студентов), работников сферы физической культуры и спорта и т. д. Аналогичную структуру используют крупные банки, ориентируясь на отдельные группы клиентов: частные лица, организации, банки и т. п.

В основе построения *региональной* структуры лежит территориальный принцип. Такое построение организации облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями в той или иной местности, стране, регионе. В качестве примера можно привести структуру МОК, который через национальные олимпийские комитеты проводит свою политику в разных странах мира. Другой пример использования региональной структуры – МИД России, имеющий посольства во многих странах планеты.

4. Проектные организации

Жизнь способствует появлению новых структур организаций. Одной из них являются *проектные* организации с временной структурой, создаваемые для решения крупномасштабной задачи. В качестве примера можно привести Организационный комитет Олимпиады-80 или Оргкомитет Сочи-2014[7]. После решения поставленной задачи проектные организации прекращают свое существование. Современные организации (в том числе и в сфере спорта) имеют, как правило, сложную структуру, сочетающую в себе различные виды описанных структур. На практике весьма сложно найти организацию, которая бы придерживалась только одного вида структуры, чаще организации имеют смешанную структуру.

5. Линейно-функциональная структура

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т. п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. В тех случаях, когда функциональная структура используется частично, одна из функций (например финансирование) осуществляется либо на более высоком уровне управления, либо на одном уровне с подразделениями, структурированными по продукту, заказчику или территориальному признаку. В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, построенной на основе вертикальной иерархии

управления и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему.

Например, функциональная структура фитнес-клуба предполагает наличие подразделений, отвечающих за узкоспециализированные участки работы: тренировочный процесс, т. е. производство физкультурно-оздоровительных услуг, бухгалтерский и финансовый учет, маркетинг.

Построение структуры организации при ее создании включает три основные вида управленческих работ:

1. Деление организации на горизонтальные блоки по важнейшим направлениям деятельности. Определение видов деятельности, осуществляемых линейными подразделениями.
2. Установление соотношения полномочий между различными должностями.
3. Определение должностных обязанностей сотрудников организации.

4.2.2. Взаимоотношение управленческих полномочий

Взаимоотношения полномочий как аспект функции организации связывает руководство с низшими уровнями управления и обеспечивает возможность распределения и координации задач, стоящих перед организацией. Средством установления управленческих отношений между разными уровнями управления является *делегирование.* Делегирование – это передача части задач, полномочий и ответственности от руководителя лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Профессиональные качества руководителя во многом определяются его умением делегировать выполнение задач и полномочий своим подчиненным. При выполнении всего комплекса задач ответственность остается на руководителе. Руководитель более высокого уровня управления имеет не только больше полномочий, он имеет и больший объем ответственности. В отношении делегирования полномочий применяют *показатели* его объема (круг вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степень, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

Простейший пример делегирования полномочий: менеджер распределяет объем работы, который поручен подразделению, между сотрудниками. Кроме того, может возникнуть ситуация, при которой сотрудники получают право в определенных ситуациях действовать и принимать решения (в том числе финансовые) без консультаций с начальством.

Делегирование полномочий имеет положительные моменты. Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что руководство внимательно к ним и доверяет их компетентности. Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности. В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организации. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны владеть навыками самостоятельных действий. Менеджер в такой ситуации выступает как координатор.

На пути делегирования полномочий встают разного рода *барьеры.* К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к исполнителям, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. Полномочия даются должности. *Пределы полномочий* сотрудников определяются должностными инструкциями, правилами организации. Руководители любого ранга имеют пределы полномочий (директор банка не может принимать крупные решения без одобрения совета директоров, ректор института не может повысить себе зарплату, полномочия президента страны ограничены Конституцией). Как правило, пределы полномочий руководителей определяются законодательством, традициями, культурными ценностями и стереотипами в обществе.

4.2.3. Штабные полномочия

В теории управления выделяют два основных типа полномочий: *линейные и штабные. Линейные полномочия* передаются от руководителя к подчиненному и далее к другим подчиненным. Эти полномочия дают право руководителю принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями. Однако в отдельных случаях линейные полномочия не могут обеспечить все потребности организации. В этом случае прибегают к штабным полномочиям.

Автором идеи штабного управления считается древнегреческий полководец Александр Македонский, который впервые реализовал ее в своей армии. Талантливый военноначальник обратил внимание на то, что офицеру в процессе сражения невозможно командовать людьми и одновременно разрабатывать планы сражения. По его приказу

полномочия разработки планов сражения были переданы штабным офицерам, а командование войсками – строевым. Стремительное развитие технологий, изменение внешней среды расширили и модифицировали концепцию штабного управления, способствовали появлению различных типов и вариантов штабных полномочий.

Существуют три основные типа штабов: *консультативный, обслуживающий и личный аппарат. Консультативный штаб* формируется на основе приглашения специалистов, в обязанности которых входит консультирование руководства организации в разных областях знаний.

Обслуживающий аппарат используется для связи с общественностью, проведения маркетинговых исследований, оценки проектов, разрешения юридических проблем и др. *Личный аппарат* создается при крупном руководителе с целью оказания помощи при выполнении им своих обязанностей.

Указанные выше типы штабов могут иметь разные виды полномочий:

а) *Рекомендательные полномочия* сводятся к советам специалистов, которыми руководитель может и не воспользоваться.

б) *Обязательные согласования.* В этом случае руководство должно согласовывать свои решения по вопросам, входящим в компетенцию штаба.

в) *Параллельные полномочия* позволяют штабу отклонять решения руководителя. Примером могут служить две палаты парламента, только с обоюдного одобрения которых закон вступает в силу. В крупных организациях для контроля финансовых расходов также применяются параллельные полномочия – на финансовых документах требуется две подписи (руководителя и главного бухгалтера).

г) *Функциональные полномочия* дают штабу право накладывать запреты на действия руководства в пределах своей компетентности.

Важными средствами эффективной реализации функции организации являются *принцип соответствия* и *норма управляемости.* Принцип соответствия на практике означает взаимозависимость между полномочиями и ответственностью. Нарушение принципа на деле может означать, что выполнение поставленной задачи будет нереально. Так, например, тренер сборной команды может нести полную ответственность за ее выступление только в том случае, если получит полномочия влиять на подготовку игроков в клубах, принимать серьезные организационные решения в отношении сборной. В спорте этот

принцип довольно часто нарушается. Не снимая ответственности с тренера национальной команды, чиновники от спорта ограничивают его полномочия. Такое положение дел не раз являлось серьезной причиной неудачного выступления спортсменов.

Норма управляемости – это количество работников, непосредственно подчиненных руководителю. Неумение удерживать норму управляемости на оптимальном уровне делает координацию работ почти невозможной. Экспериментальные исследования специалистов в области управления показали, что *оптимальной нормой управляемости* являются 7-10 человек, находящихся в непосредственном подчинении. Вместе с тем эти показатели могут варьироваться, т. к. в значительной мере они зависят от уровня управления, характера выполняемых задач, служебных характеристик подчиненных, способностей и умений самого руководителя.

4.2.4. Организация работы с персоналом в спортивных организациях

Управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики современного менеджмента. Оно включает в себя следующие этапы:

1. *Планирование ресурсов:* разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по должностям.

3. *Отбор:* оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. *Определение заработной платы и льгот:* разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. *Профориентация и адаптация:* введение нанятых работников в организацию и в ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. *Обучение:* разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. *Оценка трудовой деятельности:* разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение:* разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью; улучшение их квалификации, опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а

также разработка процедур прекращения договора найма.

9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе:* разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

В последние несколько лет в России произошло масштабное обновление национальной системы квалификаций работников и формирование системы профессиональных стандартов, затрагивающее практически все отрасли российской экономики и социальной сферы. Профессиональные стандарты по сути дела заменили действующие ранее квалификационные справочники. Профессиональный стандарт для работодателя является основой для формулировки требований к работникам спортивной организации, а для работника выступает оценкой соответствия имеющихся у него компетенций требованиям рынка труда и конкретного работодателя.

Важным документом, определяющим деятельность работника, является *должностная инструкция,* в которой изложены основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации создают документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Они называются *квалификационные карты, карты компетенции, портрет сотрудника, профиль «идеального» сотрудника.*

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по кадрам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером и т. д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий ту или иную должность. Использование квалификационной карты дает возможность структурирования оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника). Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т. е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется также как

квалификационная карта – компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Набор кадров обычно ведется из внешних и внутренних источников. К средствам *внешнего набора* относятся: объявления в газетах и профессиональных журналах, обращение в агентства по трудоустройству и т. п. Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к организации. Основные методы оценки персонала при отборе в московские фитнес-клубы представлены в таблице 5.

Таблица 5

Основные методы оценки персонала при отборе

Наименование метода	Содержание
Биографический	Изучение биографии, документов об образовании, характеристики, личного заявления
Собеседование	Беседа с работником по схеме «вопрос– ответ» для получения дополнительных данных о работнике
Анкетирование	Опрос с помощью специальной анкеты для оценки работника с последующим анализом результатов опроса
Тестирование	Определение профессиональных знаний, умений, способностей, мотивов, психологии работника с помощью специальных тестов
Экзамен (зачет)	Контроль профессиональных знаний и умений после предварительной подготовки (обучения) в форме выступления перед экзаменационной комиссией

4.3. Мотивация как функция управления

Мотивация как функция управления является важной составной частью управления. Воплощение в жизнь планов зависит главным образом от того, как сможет руководитель (тренер) организовать и направлять усилия людей в нужном направлении. Спецификой управленческого труда является работа с людьми, и поэтому одной из наиболее важных составляющих работы менеджера является умение воздействовать на людей с целью реализации решений.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Основные приемы побуждения людей к деятельности стали известны давно, их отражение можно найти в культуре разных народов. Одним из самых первых и простых управленческих приемов мотивации является *«политика кнута и пряника».* Подобного рода мотивация весьма часто встречалась на практике, где в роли «пряника» иногда была спокойная жизнь или даже сама возможность существовать. Еще в середине прошлого века условия жизни для наибольшей части народа России в сельской местности были такими тяжелыми, что люди считали работу по 10–12 ч в день вполне естественной. Поэтому понятия «пряник» и «кнут» – относительные и имеют исторический характер. Прогресс, особенно стремительный в конце XX – начале XXI в., значительно изменил современные организации. Люди стали образованней, обеспеченней и, что самое главное, независимей.

Уже в начале XX в. американские ученые – создатели школы научного управления (Ф. Тэйлор, супруги Гилберты и др.) доказали несостоятельность мотивации труда рабочих, построенной на страхе и заработках на грани нищенского существования. Ими было введено понятие «достаточной дневной выработки» и предложено оплачивать труд рабочих в зависимости от качества и количества выполненной работы. Практические результаты использования этого приема, столь очевидного в наши дни, дали эффект. Позднее был отмечен весьма примечательный момент, а именно: повышение оплаты труда не всегда заставляет людей работать лучше.

Начиная с 20-х годов прошлого века определяющим фактором в развитии мотивации стало использование методов психологии. Именно психология дала ответы на многие вопросы, в том числе – как лучше использовать мотивацию для достижения целей организации. Специальные исследования в этом

направлении были проведены Э. Мейо. Свой научный эксперимент он провел на одной из текстильных фабрик, где из-за тяжелых условий труда текучесть кадров составляла 250 % в год, а методы материального стимулирования не срабатывали. Решение проблемы, по мнению ученого, должно было заключаться не в увеличении зарплаты рабочим, а в изменении условий труда. Им был предложен ряд новшеств, направленных в конечном итоге на повышение уважения к труду. Результаты эксперимента были впечатляющие: текучесть кадров сократилась, выработка увеличилась.

Многолетние исследования Э. Мейо и его учеников в разработке мотивационных факторов убедительно показали, что *социальное взаимодействие и групповое поведение* влияют на производительность труда. Вытекающая из этих принципов концепция «человеческих отношений» доминировала в зарубежной науке управления до середины 50-х годов прошлого века. В СССР эта концепция стала известна в середине 1980-х гг., когда лидер страны того времени М. С. Горбачев начал «перестройку», провозгласив повышение роли именно человеческого фактора.

Современные теории мотивации делятся на: **содержательные** и **процессуальные.** Для их уяснения необходимо несколько подробней остановиться на таких понятиях, как *потребность* и *вознаграждение. Потребности* человека – это физиологический или психологический недостаток чего-либо, и они могут быть первичные и вторичные. К первичным относятся физиологические, как правило, врожденные потребности. Это – пища, вода, воздух, сон, секс и т. п. Вторичные потребности связаны с психологией поведения человека. К ним относятся: стремление человека к успеху, уважению, власти и т. п. Вторичные потребности имеют большую вариативность и индивидуальность. Потребности служат мотивом к действию с целью их удовлетворения. В конечном итоге возможны 3 варианта достижения цели: удовлетворение, частичное удовлетворение и неудовлетворенность потребности. Наука управления исходит из того, что существует огромное количество разнообразных потребностей (ведь каждый человек индивидуален!), средств их удовлетворения, типов поведения людей. Поэтому решения руководства организации по-разному воспринимаются членами этой организации. Скажем, премирование сотрудников по итогам года принесет удовлетворение не всем, а официальное признание лучшим по профессии может удовлетворить далеко не каждого специалиста.

Вознаграждение – это то, что человек получает за свой труд и

считает ценным для себя. *Вознаграждение за работу – это не только деньги.* Вознаграждение имеет относительный характер и по-разному оценивается людьми. «Четверка» на экзамене для заядлого троишника будет восприниматься как подарок судьбы, в то же время отличник будет разочарован этой оценкой. Точно так же для обеспеченного человека деньги могут не стоять на первом месте в плане вознаграждения. Для него более ценным может стать дружеское общение, социальный статус, популярность и т. п.

Вознаграждение, получаемое за работу, может быть как *внутренним,* так и *внешним.* Внутреннее вознаграждение дает человеку выполнение самой работы (занятия спортом). К такому роду вознаграждения можно отнести чувство достижения результата, значимость работы для исполнителя и общества, чувство самоуважения, общение с коллегами и т. д. *Внешнее* вознаграждение человек получает от организации за работу. Это не только зарплата, но и продвижение по службе, различного рода дополнительные выплаты (отпуск, командировки, премии и т. п.), служебный статус и многое другое.

4.3.1. Содержательные теории мотивации

Суть *содержательных теорий мотивации* можно свести к установлению руководством потребностей работников и использование этих знаний с целью реализации целей организации. В основе содержательных теорий мотивации лежит гипотеза американского ученого А. Маслоу об иерархической структуре человеческих потребностей. Согласно этим представлениям потребности человека делятся на 5 категорий:

1. Физиологические.
2. Потребности безопасности и уверенности в будущем (их обеспечивает надежная работа, перспектива получения хорошей пенсии, страховка от несчастного случая и т. п.).
3. Социальные потребности (чувство принадлежности к организации, привязанность, дружеская поддержка в семье, на работе и т. п.).
4. Потребность в уважении (самоуважение, признание личных достижений).
5. Потребность самовыражения (реализация потенциальных возможностей, профессиональный рост и т. п.).

Иерархия потребностей человека по А. Маслоу представлена в таблице 6.

Первоначально человек стремится к удовлетворению потребностей первичного уровня, а после этого потребность

следующего уровня становится фактором, определяющим дальнейшее поведение. При этом высшая потребность – самовыражение – не может быть удовлетворена полностью (совершенствование – бесконечно), а более высокий уровень потребностей начинает оказывать влияние на поведение человека не обязательно после полного удовлетворения потребностей более низкого ранга. Изложенные теоретические положения нашли свое применение в практике современного менеджмента, и в первую очередь в понимании того, что лежит в основе стремления человека.

Таблица 6

Потребности человека по А. Маслоу

Виды потребностей	Уровень потребностей
Потребность в самоутверждении. Потребность в уважении. Социальные потребности	Вторичные
Потребность в безопасности и защищенности. Физиологические потребности	Первичные

Руководитель обязан учитывать, что мотивация должна определяться широким спектром потребностей. Для современного человека физиологические потребности и потребности в безопасности играют незначительную роль, более значимым фактором мотивации служит удовлетворение потребностей высших уровней. Но поскольку потребности людей меняются, то, стало быть, постоянно должна меняться и мотивация. Поэтому надо постоянно уделять внимание этому вопросу: нельзя быть уверенным, что мотивация, сработавшая один раз успешно, будет столь же успешной и во второй раз; а то, что является важным для одного работника, может иметь обратный эффект для другого.

4.3.2. Процессуальные теории мотивации

Не оспаривая существование потребностей, как мощного мотивационного фактора, авторы *процессуальных теорий* исходят из того, что поведение человека определяется его восприятием и ожиданиями, а также зависит от избранного типа поведения. Более подробно рассмотрим две из них, которые отражают основную суть этих теорий.

Согласно *теории ожиданий* ожидания человека – это субъективная оценка вероятности определенного события, которая является мощным фактором мотивации деятельности.

Скажем, окончание вуза у многих студентов ассоциируется с хорошей работой в будущем; выполнение серьезного проекта – с продвижением по службе. Именно эти ожидания становятся определяющими для поведения человека на определенном этапе. Теория ожиданий указывает на важность 3 взаимосвязей:

1. Затраты труда – результат.
2. Результат – вознаграждение.
3. Вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением.

Все три взаимосвязи играют важную роль в мотивации поведения. Ожидания в отношении «затраты труда – результат» являются мотивацией для затраченных усилий с целью получения конкретного результата. В качестве примера можно привести ожидания спортсмена, что дополнительные тренировки приведут к росту результатов. Но, если люди начинают понимать, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигнутыми результатами нет, то мотивация слабеет. В принципе, это может произойти по трем причинам:

1. Неправильная самооценка (возвращаясь к нашему примеру: хорошая работа после окончания вуза ожидает не всех, а только лучших или «блатных» выпускников).
2. Неправильное обучение (дополнительные тренировки по устаревшей методике не способствуют росту спортивных результатов).
3. Отсутствие полномочий для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении «результат – вознаграждение» – это ожидание определенного (конкретного и индивидуального) вознаграждения в ответ на достигнутый результат. Например, ожидания спортсмена, что рост результатов приведет к его включению в состав сборной команды. Как и в первом случае, если спортсмен не будет чувствовать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация будет слабеть.

Важную роль в мотивации играет и удовлетворенность вознаграждением. У каждого человека потребности и ожидания в отношении вознаграждения различны. Включение спортсмена в сборную команду, но только в качестве запасного (мы продолжаем наш пример), может и негативно отразиться на его мотивации занятий спортом, т. к. он ожидал большего признания своего таланта. Следовательно, если удовлетворенность вознаграждением невелика, то мотивация и в этом случае будет слабеть. Поэтому имеют значение все три взаимосвязи, каждая из них играет решающую роль.

Руководитель (тренер команды) должен уметь сопоставлять

предполагаемые вознаграждения с потребностями сотрудников (спортсменов) и приводить их в соответствие. Он должен уметь установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением, при этом последнее может даваться только за эффективную работу. Очень важно (в том числе и в сфере спортивной деятельности) сформировать высокий, но вместе с тем реалистичный уровень результатов, который может быть достигнут подчиненными. Оценка работниками своих сил и возможностей во многом зависит от ожиданий самого руководителя. Если тренер ожидает от спортсмена выдающихся результатов в будущем, то у того намного больше шансов добиться высокого результата, чем если бы тренер не верил в своего ученика, считая, что тот попусту тратит время и силы.

Суть *теории справедливости* состоит в следующем: люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения за выполненную работу к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей за аналогичную работу. Если подобного рода сравнения показывают несправедливость, то такое положение дел приводит к психологическому напряжению. Для устранения этого негативного момента необходимо либо изменить уровень затрачиваемых усилий, либо само вознаграждение.

Когда люди считают, что получают недостаточное вознаграждение (по сравнению с другими), они начинают работать хуже. Поэтому пока они не начнут считать, что получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность своего труда. В этот процесс могут вмешаться и другие факторы (скажем такие, как патриотизм, чувство долга, вера в идеалы), но в конечном итоге результат будет один и тот же: качество и интенсивность труда будут падать. Многие известные конфликты в сфере большого спорта в середине 1980-х гг. произошли именно по той причине, что, сравнивая получаемое вознаграждение за свой труд с вознаграждением зарубежных профессионалов, лучшие спортсмены страны были вынуждены серьезно поднимать этот вопрос и решать сложившуюся ситуацию различными способами, вплоть до бегства из страны.

4.3.3. Современная практика повышения мотивации персонала

Выделим *особенности современного менеджмента,* связанные с мотивацией:

– мотивационные аспекты приобретают все большее значение

в работе менеджера и организации в целом;

– для мотивации используют как финансовые, так все чаще и нефинансовые методы вознаграждения;

– возросла роль мотивации, которая не имеет прямого отношения к материальным поощрениям.

Люди заинтересованы в повышении результатов своего труда, если:

> существует непосредственная и тесная связь между достигнутыми успехами в работе и повышением вознаграждения в виде дохода от роста прибыли организации;

> существует система вознаграждения за перевыполнение плана;

> нет «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;

> существует соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника;

> существует ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;

> каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится наедине;

> нет выплат, не зависящих от результатов работы;

> плохие работники не могут быть премированы;

> никогда не наказываются работники, которые допустили ошибки по вине руководства;

> в фирме не существует секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

Обратимся к конкретным методам мотивации персонала в странах Западной Европы и США. Для решения проблемы соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты весьма широко используется так называемая система «Pay for Performance» – «плата за исполнение» (PFP). Под PFP понимается применение способов оплаты труда, при которых вознаграждение зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это выражается в системе гибкой оплаты труда. Существует множество типов *гибких схем оплаты труда, некоторые из которых нашли широкое использование в сфере спортивного менеджмента:*

1. *Комиссионные.* Суть в том, что сотрудник (прежде всего это относится к менеджерам по продаже, в том числе и агентам по продаже спортсменов) получает определенный процент от сумм,

которые ему платят при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя зарплату сотрудника.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует более 60 % компаний, применяющих PFP). Такие выплаты в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. В настоящее время в ряде зарубежных стран разрабатывается схема введения этой системы при оплате труда учителей (в том числе и по физической культуре) в зависимости от успеваемости их учеников.

3. *Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника.* Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (т. н. hot skills). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут быть премии «звездам» компании, профессиональным спортивным клубам.

4. *Программы разделения прибыли.* При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Она может использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

5. *Акции и опционы на их покупку.* При данной схеме формально сотрудник никаких денежных выплат не получает. Вместо этого совет директоров принимает решение о безвозмездном предоставлении ему в собственность определенного числа акций, либо права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Большое внимание в менеджменте уделяется и *нематериальному вознаграждению.* Перечисляемые ниже системы

являются наиболее распространенными.

1. *Льготы, связанные с графиком работы.* Прежде всего это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых, декретный отпуск). Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы. И, наконец, весьма популярной в последнее время является система «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

2. Материальные нефинансовые вознаграждения. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует компания. Это, например, подарки, которые фирма делает своим сотрудникам, небольшие сувениры или крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки (к дню рождения, по случаю рождения ребенка и т. п.). Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «послабления» сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

3. *Корпоративные мероприятия,* не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, завоеванию определенного места в чемпионате, чествование спортивной команды т. д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День физкультурника), загородные и экскурсионные поездки.

4. *Вознаграждения, связанные с проявлением признательности.* Прежде всего это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. В советские времена примером такого поощрения могла служить «Доска почета». В настоящее время набор этой формы мотивации шире: упоминания в средствах массовой информации, фотографии лучших на видных местах, проведение конкурса «лучший по профессии» и т. п.

5. *Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника.* В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств), предложение участвовать в более интересном или материально

выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

6. *Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места.* В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования, служебного автомобиля).

В последнее время наблюдается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг». При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений того, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент. В России в ряде спортивных организаций сложилась практика дополнительных льгот и гарантий для сотрудников. Среди них:

• поощрение некурящих сотрудников;

• поощрение работников, проболевших не более определенного количества дней в году;

• материальная помощь на оздоровление и лечение;

• материальная помощь при вступлении в брак, при рождении ребенка;

• премия ко дню рождения, юбилейным датам;

• подарки к 23 февраля и 8 Марта;

• поощрения по итогам профессионального внутреннего конкурса в виде денежного вознаграждения, туристических путевок или подарков;

• ссуда на получение образования, повышение квалификации;

• ссуда на улучшение жилищных условий;

• компенсационные выплаты за использование личного автомобиля в рабочих целях, мобильного телефона;

• предоставление мобильного телефона;

• льготное страхование от несчастного случая, страхование жизни, медицинское обслуживание;

• стажировки за счет фирмы;

• прием разделения власти, который используют многие фирмы. При этом компанию превращают в акционерное общество, а сотрудники получают часть акций и становятся акционерами своего «родного» предприятия;

• предоставление новых возможностей (перевод сотрудника на более высокую должность);

• создание благоприятного психологического климата в коллективе, чему может способствовать создание корпоративной

культуры: традиции, ритуалы, мероприятия.

Но даже идеальная система мотивации сотрудников на определенном этапе *теряет свою первоначальную ценность,* поэтому появляется потребность в разработке новой.

4.3.4. Мотивация профессиональных спортсменов

4.3.4.1. Мотивация спортсменов – участников Олимпийских игр, чемпионатов мира и Европы

Профессионализация спорта *привела к росту материального стимулирования спортсменов* (стипендии, премии, гонорары за коммерческие старты, вознаграждения за рекорды и призовые места). В олимпийском спорте с 1988 г. наблюдается значительное и постоянное увеличение денежных вознаграждений спортсменов разных стран. В том году правительство Южной Кореи учредило для олимпийских чемпионов премию в 137 тыс. долл. США и пожизненную пенсию в размере 1200 долл. в месяц; МОК Малайзии – премию 30 тыс. долл.; правительство Бразилии – 1 кг золота; ФРГ – 15 тыс. марок (евро еще не было); Франции – 32 520 долл.; Польши – 10 тыс. долл. США. Впервые за многие годы материальное вознаграждение было открыто выплачено и советским олимпийцам: 12 тыс., 6 тыс. и 4 тыс. руб. за призовые места соответственно, что по официальному курсу тех лет составляло около 10 тыс. долл. США за золотую медаль. Через 8 лет к Играм в Атланте (1996 г.) сумма возросла в 5 раз и, несмотря на экономические проблемы страны, составила 50 тыс. долл.

Самые высокие гонорары установлены в странах СНГ. Например, Казахстан за первое место платит 250 тыс. долл. США, а вот правительство Малайзии – страны, которая не побеждает на Олимпиадах с 1956 г., готово заплатить за золотую медаль 600 тыс. долл. Накануне Игр в Пекине (2008 г.) самые большие денежные обещания раздавало китайское руководство – 1 млн американских долл. за золотую медаль.

Далеко не все страны так щедро оценивают труд олимпийцев. Например, Великобритания вообще не платит спортсменам, а атлеты США официально получают скромные гонорары: олимпийский чемпион может рассчитывать только на 25 тыс. долл.

В 2008 г. в дополнение к медалям и почестям олимпийским чемпионам и призерам Олимпийских игр правительство России установило денежные премии: за золотую медаль – 100 тыс. евро, за «серебро» – 60, за «бронзу» – 40 тыс. евро. При этом каждый

медалист получал от государства дорогой автомобиль, а от региональных властей, спонсоров, спортивных обществ, федераций[8] – дополнительное вознаграждение, не уступающее официальному. Власти Санкт-Петербурга выплатили призерам Игр, проживающим в городе, соответственно 800, 480 и 320 тыс. руб. Еще более щедрыми оказались волгоградские власти – 1,9; 1,7 и 1,5 млн руб. А в некоторых регионах олимпийским чемпионам был поставлен прижизненный памятник.

Распоряжением Правительства РФ от 21.01.2016 г. № 48-р было установлено денежное вознаграждение российским спортсменам по итогам выступлений на Играх XXXI Олимпиады 2016 г. в Рио-де-Жанейро (Бразилия) в размере: 4 млн руб. – за золотую, 2,5 млн руб. – за серебряную и 1,7 млн руб. – за бронзовую медали.

Такой серьезной системы материальной мотивации спортсменов, как в России, нет ни в одной стране.

Накануне Игр 2012 г. в Лондоне Президент России своим указом от 31.03.2011 г. № 368 учредил ежемесячные стипендии спортсменам, тренерам и иным специалистам спортивных сборных команд Российской Федерации по видам спорта, включенным в программы Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр, чемпионам этих Игр в размере 32 тыс. руб.

В настоящее время планируется усовершенствовать механизм поощрения спортсменов и тренеров за спортивные достижения. Минспорт России разработал проект указа Президента РФ, в котором предлагается учредить и выплачивать ежемесячно стипендию Президента РФ спортсменам, тренерам и иным специалистам сборных команд РФ по видам спорта, включенным в программы Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр, чемпионам Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр.

При этом из 4 тыс. стипендий до 1 тыс. планируется выплачивать спортсменам, тренерам и иным специалистам российских сборных по видам спорта, включенным в программы Паралимпийских и Сурдлимпийских игр, до 500 стипендий – спортсменам Олимпийских игр по итогам выступлений на международных спортивных соревнованиях, на которых установлено ограничение верхней границы возраста. Новым указом предполагается уточнить перечень граждан, которые имеют право на получение стипендии, и дифференцировать размер стипендий от 50 до 25 тыс. руб. в зависимости от заслуг соискателя.

Кроме денежного вознаграждения лучших спортсменов

удостаивают государственных наград. Так, после окончания Игр XXX Олимпиады (Лондон, 2012 г.) 6 медалистов (синхронистки и художественная гимнастка Е. Канаева) были награждены орденом «За заслуги перед Отечеством» четвертой степени, легкоатлетка Н. Антюх и волейболист С. Тетюхин – орденом Почета и 39 олимпийских чемпионов – орденом Дружбы.

Помимо прочих благ спортсмены, представляющие определенные субъекты федерации, стали получать пожизненные ежемесячные выплаты – 30 тыс. руб. для олимпийских чемпионов и их тренеров, 20 тыс. и 10 тыс. руб. – для серебряных и бронзовых призеров и их тренеров.

Нельзя забывать и о том, что победителей Игр, как правило, ждут многомиллионные рекламные контракты, ведь победа на Олимпиаде гарантирует популярность.

С 2002 г. в Российской Федерации введена система денежного вознаграждения спортсменов – победителей и призеров чемпионатов мира и Европы по олимпийским видам спорта, а также их тренеров и других специалистов. Распоряжением Правительства РФ от 12.10.2013 г. № 1863-р установлены следующие размеры выплат спортсменам:

– на чемпионатах мира: за золотую медаль – 224 400 руб., за серебряную – 112 000 руб., за бронзовую – 67 200 руб.;

– на чемпионатах Европы – соответственно 112 000, 56 000 и 33 600 руб.

Суммы для тренеров и специалистов спортивных сборных команд РФ по олимпийским видам спорта, обеспечившим подготовку спортсменов – победителей и призеров чемпионатов мира и Европы, более скромные.

4.3.4.2. Мотивация спортсменов – участников коммерческих международных соревнований

В отличие от олимпийского спорта, где вознаграждение спортсменов обеспечивает государство, а МОК и организаторы Игр не участвуют в этом процессе, на других крупных международных соревнованиях, проводимых под эгидой международных спортивных федераций, большую часть денежного вознаграждения[9] берут на себя организаторы турниров и международные федерации по видам спорта. Системы поощрений в международных федерациях построены по-разному. Рассмотрим материальное вознаграждение спортсменов на примере отдельных зимних видов спорта.

Например, в биатлоне на Кубке мира в каждой личной гонке размер вознаграждения в 2015 г. составлял 42 000 евро, из

которых 12 000 получал победитель. Примерно та же ситуация была и в лыжных гонках, где в каждом старте разыгрывалось 40 000 швейцарских франков, причем 15 000 из них доставались победителю. В обоих случаях деньги зарабатывали первые десять спортсменов.

В биатлоне по итогам сезона призовые деньги получают лучшие десять спортсменов общего зачета Кубка мира. Первое место «стоит» 25 000 евро. Лидирование в общем зачете или в одном из четырех личных зачетов по дисциплинам в течение сезона также приносит бонусы.

В лыжных гонках система распределения денег более сложная. Так, на отдельных этапах Кубка мира призовые деньги выплачиваются только призерам. По итогам Кубка мира за места в общем зачете получают призовые деньги только первые 6 спортсменов, а победителю достаются дополнительные 25 375 швейцарских франков.

В горных лыжах количество призовых денег на разных этапах Кубка мира может отличаться. При этом призовой минимум для каждого старта в одной из дисциплин Кубка мира составляет 100 000 швейцарских франков на десятерых лучших спортсменов.

Более сложная система применяется Международной федерацией лыжного спорта при распределении призовых денег в мужских прыжках с трамплина. В каждом личном старте призовой фонд составляет 71 800 швейцарских франков, который распределяется среди всех 30 спортсменов, набравших очки.

Конькобежцы получают призовые деньги от международной федерации только в случае попадания в тройку сильнейших по итогам отдельного старта. Победа на дистанции на Кубке мира «стоит» 15 000 долл. США, а победитель общего зачета Кубка мира получает дополнительный бонус в размере 20 000 долл.

Призовые деньги разыгрываются у фигуристов на этапах «Гран-при». Их платят как за попадание в пятерку лучших на одном из этапов (18 000 долл. за победу), так и за участие в финале серии (25 000 долл. за победу). Пары, разумеется, делят доходы на двоих.

Что касается других видов спорта, то сумма призовых во многом определяется степенью их коммерциализации. Например, в футболе команда-победитель чемпионата мира получает 35 млн долл. США; команда, занявшая второе место, – 25 млн, третье место – 22 млн, а за четвертое место – 20 млн долл. Команды-участницы 1/4 финала – 4 млн, а 1/8 финала – 9 млн долл. Не остаются без вознаграждения и команды, игравшие на групповом этапе: их призовые составляют «всего» 8 млн долл США.

Говоря о мотивации профессиональных спортсменов, нельзя

не затронуть тот факт, что искушение заработать огромные деньги в отдельных случаях приводит к ведению нечестной игры на спортивной площадке, употреблению запрещенных препаратов и т. п.

Но профессиональный спорт привлекает его поклонников не только высокими заработками, но и другими важными мотивационными факторами: возможностью самоутверждения и самовыражения, возможностью «увидеть мир», возможностью общения с большим количеством людей. Однако материальные стимулы играют существенную роль.

4.4. Контроль как функция менеджмента

Важное место в работе спортивного руководителя занимает функция контроля. Его основная задача – определить верно ли были приняты решения в процессе планирования, организации намеченной работы, мотивации исполнителей, а также установить необходимость корректирующих действий, если были обнаружены отклонения от намеченных целей. Часто реализация даже самых хороших планов значительно отличается от первоначального замысла. Это происходит потому, что внешняя среда обладает неопределенностью (законодательство, действия конкурентов, изменения технологии, социальных ценностей и многое другое), и по этой причине любые планы через какое-то время могут стать нереальными. Неопределенностью обладают и факторы внутренней среды организации (цели, структура, люди и др.). Хорошо продуманная структура организации на деле может привести к серьезным конфликтам между отдельными подразделениями. Особенно трудно прогнозировать поведение людей на введение новых правил, инструкций. В силу разных причин люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности.

Особенностью управленческого труда является то обстоятельство, что незамеченные вовремя проблемы или допущенные ошибки имеют тенденцию стремительного роста и достаточно скоро могут привести к ситуации, когда их устранение уже может быть и невозможно. Так, например, ошибка, допущенная в подсчете доходов и расходов спортивной фирмы, может определить неправильный выбор стратегии, что повлечет дальнейшую цепь ошибок и, в конечном итоге, к краху организации.

Поэтому одним из факторов необходимости контроля является *предупреждение возникновения кризисных ситуаций.* Важная сторона контроля – и поддержание всего того, что является успешным в деятельности организации. Сравнивая планы и их реальное воплощение в жизнь, руководителю несложно определить не только просчеты, но и реальное продвижение организации вперед к намеченным целям. Поэтому фактором необходимости контроля является *поддержание успеха.*

4.4.1. Общая характеристика процесса контроля

Процесс контроля состоит из нескольких этапов:

1. Выработка и установление стандартов.

2. Измерение и сопоставление со стандартами реальных результатов.

3. Проведение корректирующих действий.

На первом этапе руководство организации устанавливает стандарты, т. е. конкретные показатели, в которых измеряются цели организации. Традиционными показателями результативности работы коммерческих организаций являются: прибыль, объем продаж и т. п. Не все цели организации можно выразить в конкретных количественных показателях (например, качество воспитательной работы в ДЮСШ). Поэтому на практике весьма часто наряду с количественными показателями используют и косвенные, позволяющие контролировать отдельные цели организации. Например, снижение или, наоборот, рост числа увольнений в организации является косвенным показателем, позволяющим в определенной степени судить о моральном климате. Применение косвенных показателей не всегда позволяет объективно судить о реально происходящих событиях. Продолжая вышеприведенный пример, можно заметить, что настоящей причиной резкого роста увольнений (или, наоборот, полного их отсутствия) может являться плохое состояние экономики страны или, например, мировой финансовый кризис. По аналогии, повышение конкурса в вузы может быть связано не столько с престижностью профессий для молодежи, сколько негативным отношением юношей к службе в армии, а снижение конкурса – с демографической ситуацией в стране.

Второй этап – этап сопоставления достигнутых результатов с установленными стандартами включает:

1. *Определение масштаба допустимых отклонений.*

На практике стандарты, как правило, содержат определенные допуски параметров цели. Руководство организации устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намечаемых не должно вызывать тревоги и применения корректирующих действий. В спортивной практике, как правило, планируя выступление на соревнованиях, также устанавливают допустимые отклонения (например, занять место не ниже третьего; завоевать путевку в финал и т. п.). Примерно так же тренер в индивидуальных видах спорта планирует результаты спортсмена на конкретное соревнование, спортивный сезон и т. п. Определение масштаба возможных отклонений – вопрос серьезный, т. к. слишком большой масштаб может отразиться на деятельности всей организации, а слишком маленький заставляет уделять контролю много времени, т. е. постоянно вмешиваться в

процесс деятельности как отдельных сотрудников, так и организации в целом. Суть рационального контроля заключается в том, что он должен срабатывать при наличии существенных отклонений от установленных стандартов. Важно уметь видеть действительно серьезные отклонения от стандартов. На практике отклонение от стандарта при изготовлении, например, дешевой детали (скажем, при сборке автомобиля) может оказаться во много раз значимей, чем снижение прибыли за неделю всего завода.

2. Измерение результатов.

Измерение результатов осуществляется с целью установления соответствия их стандартам. Это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Измерение результатов начинается с установления единицы измерения, соответствующей стандарту (например, для стандарта «прибыль» единицей измерения обычно служат деньги, %%). Важную роль играют частота и точность измерений. Но жизнь богаче и сложней теории, и на практике невозможно измерить (а значит, проконтролировать) всю продукцию любой организации. Например, нельзя проконтролировать каждую таблетку фармацевтической фабрики. Поэтому контрольные измерения должны проводиться настолько часто, чтобы обеспечить высокую эффективность работы организации.

В области спорта весьма часто контрольными испытаниями служат соревнования после определенного этапа подготовки спортсмена. Для тренера важно установить наиболее приемлемую частоту проведения контрольных испытаний (помимо соревнований, это могут быть различного рода тесты, функциональные обследования и т. п.). Измерение результатов иногда процедура дорогостоящая, по этой причине следует отказаться от мысли, что измерять надо все и как можно точнее.

3. *Сбор и оценка информации о результатах измерений.*

Для эффективного действия системы контроля целесообразно доведение до сведения работников организации как самих стандартов, так и реальных результатов работы. В отдельных случаях к разработке стандартов подключают исполнителей. Информация оценивается с позиций ее важности, точности и своевременности с целью принятия решения о необходимости действий.

Последний (третий) этап процесса контроля – *осуществление корректирующих действий* – проводится в соответствии с линиями поведения руководителя:

– ничего не предпринимать;

– устранить отклонение;

– пересмотреть стандарт.

Первая линия поведения руководителя применяется в том случае, если установленные цели организации достигаются, а сама она работает ритмично. В этом случае корректирующие действия не предпринимаются, но процесс контроля, естественно, продолжается. Но, если процесс контроля регистрирует отклонения от намеченных стандартов, руководство должно определиться в своих действиях. В принципе возможны 2 варианта: или постараться устранить отклонения, или пересмотреть стандарты. Важно выявить настоящие причины отклонения работы организации. Устранение отклонений может быть осуществлено за счет:

• внутренних переменных параметров;

• совершенствования процесса управления;

• совершенствования технологических процессов.

Отклонение от намеченных планов может вызывать и сочетание различных факторов. Деятельность руководителя по проведению корректирующих действий во многом напоминает деятельность врача, который после обследования больного приступает к лечению. И в том и в другом случае основной заповедью должно быть «не навреди!». Дело в том, что серьезные корректирующие действия затрагивают функционирование всей организации, что в свою очередь может привести к серьезным последствиям (врач, назначая лекарство, должен думать о побочных эффектах). Руководству организации следует также избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят выгоду, однако в будущем могут повлечь за собой большие затраты.

В отдельных случаях руководство вынуждено пересматривать установленные стандарты. В принципе, в этом нет ничего страшного, гораздо хуже продолжать стремиться к намеченным стандартам, жертвуя при этом многим. В конечном итоге такая политика «твердого характера» руководителя может привести и к краху организации. Стандарты могут быть нереальными с самого начала (например, перед спортсменом поставлена недостижимая задача), т. к. они основываются на планах, а ведь сами планы – это прогноз будущего. Поэтому, если жизнь заставляет пересматривать планы, то одновременно должны быть пересмотрены и стандарты. Например: снижение конкурса в университет физической культуры должно вызывать пересмотр нормативов экзамена по общей физической подготовке и другим дисциплинам. Если этого не сделать вовремя, то ситуация может стать критической. На практике встречаются случаи, когда система контроля указывает на необходимость пересмотра планов и стандартов в сторону не понижения, а повышения. Так,

достаточно часто пересматриваются нормы труда для рабочих и персонала, объемы учебной нагрузки преподавателей именно в сторону повышения.

Таким образом, проведение процесса контроля во многом связано с планированием: пессимистичные планы заставляют в процессе контроля повышать стандарты, а оптимистичные – снижать. Как слишком высокие, так и слишком низкие стандарты сводят на нет мотивацию – важную функцию процесса управления. Необходимость радикального пересмотра стандартов служит симптомом серьезных проблем всего процесса управления (планирования, организации, мотивации и самого контроля).

4.4.2. Виды контроля

Существуют три вида контроля: *предварительный, текущий и заключительный. Предварительный* контроль проводится до начала работ. Он осуществляется в трех областях: *человеческие, материальные и финансовые ресурсы.* В отношении человеческих ресурсов предварительный контроль включает анализ деловых и профессиональных знаний и навыков. Как вариант подобного вида контроля можно рассматривать вступительные экзамены в вуз, набор в спортивную секцию и т. п. При приеме на работу устанавливают минимально допустимый уровень образования (спортивную квалификацию, ученую степень, звание и т. п.), стаж работы. Элементами предварительного контроля являются проверка документов, рекомендаций, психологические тесты, разного рода собеседования. Этот вид контроля весьма важен, т. к. именно люди являются основным внутренним фактором деятельности любой организации. Допущенные ошибки на этом этапе контроля могут дорого обойтись в будущем. Любой тренер знает по опыту, что неудачно проведенный набор в группы начальной подготовки может свести на нет всю многолетнюю дальнейшую работу.

В организациях, связанных с производственной деятельностью, внимание уделяется предварительному контролю в отношении материальных ресурсов. Для выпуска качественной продукции необходимо качественное сырье. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок поступающих материалов. Основным средством предварительного контроля финансовых ресурсов является *бюджет.* Этот документ устанавливает предельно допустимые значения финансовых затрат.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ.

Как правило, его объектом являются подчиненные сотрудники (в спорте – спортсмены). На практике текущий контроль проводится в форме регулярной проверки работы подчиненных, обсуждения возникающих проблем, предложений по совершенствованию работы. Текущий контроль за деятельностью работников осуществляет непосредственный начальник. Особенностью этого вида контроля является установление четкой обратной связи.

Заключительный контроль проводится после завершения работ, суть его – сравнение полученных результатов с требуемыми нормативами. Видом заключительного контроля являются экзамены в вузе после окончания семестра, государственные экзамены после завершения учебы. Заключительный контроль выполняет две важные функции: позволяет руководству организации собрать информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы будут проводиться в будущем; получить информацию для усиления мотивации, чтобы сформировать у сотрудников организации будущие ожидания о существовании связи между фактическими результатами работы и вознаграждением. Продолжая наш пример, напомним, что именно результаты сессии являются основанием для назначения как обычных, так и повышенных стипендий.

Особенностью контроля является то, что его основным и неотъемлемым элементом всегда и везде будут люди. Поэтому при проведении контроля очень важно принимать во внимание их поведение. Причем влияние в данном случае обоюдное: люди оказывают влияние на процедуры контроля, на разработку стандартов, а контроль имеет огромное влияние на поведение людей. Опытные руководители умеют хорошо использовать последний аспект (кстати, так поступают и бывалые тренеры): процесс контроля делают нарочито видимым и гласным. Например, каждый служащий банка предупреждается, что все расчеты будут перепроверены; каждый рабочий – что проверка качества деталей проводится регулярно; тренер, предупреждая воспитанников о постоянном контроле за качеством выполняемых упражнений, добивается более профессионального отношения к тренировке. Главная идея такого контроля состоит не в том, чтобы обнаружить ошибки и сурово за них покарать, а предотвратить их. Контроль, как правило, вызывает негативное отношение, поэтому остановимся подробней на поведенческих аспектах людей.

Надо иметь в виду, что *подчиненные обычно выполняют то, что руководство желает увидеть от них при проверке.* Другими словами, при таком отношении к делу всячески подчеркивается

работа, где проводятся контрольные измерения, а та часть работы, где подобные измерения не проводятся, игнорируется. Такое поведение называется *ориентированным на контроль.* Оно в основном направлено на то, чтобы хорошо «выглядеть» при проведении контрольных измерений, а не на достижение целей организации.

Еще одним аспектом поведения людей при проведении контрольных измерений является поведение, ориентированное на выдачу неточной информации. Установление заниженных целей увеличивает вероятность их достижения и получения вознаграждения. Заниженные цели (или, наоборот, завышенные заявки на ресурсы организации) оставляют различные лазейки для подразделений и отдельных сотрудников. Это может привести к отсутствию точной информации о возможном потенциале организации, что может лишить её возможности развития.

Для преодоления негативных поведенческих аспектов контроля следует учитывать, что:

• стандарты должны полно и объективно отражать работу;

• руководство организации должно обсуждать их с исполнителями;

• контроль не должен быть чрезмерным;

• стандарты должны быть достижимыми;

• за достижение стандарта должно следовать вознаграждение.

4.4.3. Требования к контролю

Требования к процедуре контроля можно свети к следующему. *Во-первых,* контроль должен отражать стратегическую направленность деятельности организации. *Во-вторых,* он должен быть ориентирован на цели организации. *В-третьих,* соответствовать контролируемому виду деятельности. *В-четвертых,* эффективный контроль должен быть своевременным. *В-пятых,* контроль должен обладать гибкостью, т. е. руководство организации должно уметь изменять систему контроля при изменении обстоятельств. *В-шестых,* система контроля должна быть простой и понятной. Чем проще методы контроля, тем лучше при этом они должны соответствовать возможностям людей, их осуществляющих. Ну и последнее: эффективный контроль – контроль экономичный.

4.4.4. Критерии качества спортивных товаров и услуг

Для проведения контроля в сфере физической культуры и

спорта надо знать основные критерии качества спортивных товаров и услуг. Критериями качества спортивных товаров являются: *срок службы; отсутствие дефектов; технические характеристики; уровень исполнения; дизайн.* Критерии качества физкультурно-оздоровительных услуг: *высокие стандарты, быстрота обслуживания, доступность, цена.* Однако при этом следует иметь в виду, что качество имеет временные характеристики: т. е. с течением времени меняются требования потребителей к качеству продукта (высококачественные тренажеры середины прошлого столетия сегодня воспринимаются как далекий пережиток прошлого). Поэтому имеет смысл контролировать качество еще до начала работ (брать на работу высококвалифицированных инструкторов, учителей, преподавателей, отдавать предпочтение добротному оборудованию и т. п.).

4.4.5. Система контроля в сфере физической культуры и спорта на государственном уровне

Государство через различные структуры формирует и осуществляет государственную политику в сфере физической культуры и спорта[10]. Государственные органы участвуют в разработке программ отраслевого развития на федеральном, региональном и местном уровнях. Они оказывают помощь олимпийскому движению, регулируют рынок физкультурно-спортивных услуг посредством разработки и применения различных методов прямого и косвенного воздействия (правовых, ценовых, кредитных, налоговых). Поддержка государством физической культуры и спорта происходит по широкому спектру направлений, по которым осуществляется и функция контроля со стороны различных государственных структур, плоть до Президента РФ.

Постановлением Правительства РФ от 25.01.2013 г. № 28 был утвержден Перечень индивидуальных показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ, в число которых вошли шесть, напрямую касающихся физической культуры и спорта:

– доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, в общей численности населения (процентов);

– доля обучающихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности обучающихся и студентов (процентов);

– доля лиц с ограниченными возможностями здоровья и

инвалидов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности данной категории населения (процентов);

– единовременная пропускная способность объектов спорта (процентов);

– численность спортсменов субъектов РФ, включенных в список кандидатов в спортивные сборные команды РФ (чел.);

– количество спортивных сооружений на 100 тыс. человек населения (единиц).

Ежегодно эти данные представляются в Правительство РФ для доклада Президенту страны с учетом динамики за 3-летний период.

Государство осуществляет функцию контроля в сфере физической культуры и спорта посредством *лицензирования* и *сертификации.* Лицензирование (т. е. разрешение на определенный вид деятельности) является прерогативой государственных органов управления и касается деятельности как физических, так и юридических лиц.

Сертификат, выдаваемый на какой-либо спортивный товар или услугу, является необходимым документом для осуществления различных видов деятельности и свидетельствует о том, что они выполняются на должном уровне с соблюдением правил и технологии. *Сертификация* спортивных товаров и услуг осуществляется федеральными органами исполнительной власти.

Не требуется получение лицензии на осуществление:

> деятельности по оказанию физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, реализуемой в рамках утвержденного в установленном порядке учебного плана образовательными учреждениями, имеющими лицензию на осуществление образовательной деятельности;

> деятельности, связанной с предоставлением услуг по проведению массажа и занятий по ЛФК, иных физкультурно-оздоровительных услуг, осуществляемой организациями и индивидуальными предпринимателями, имеющими лицензию на осуществление медицинской деятельности, в которой указано право предоставления перечисленных услуг;

> деятельности по реабилитации инвалидов, осуществляемой организациями, имеющими соответствующую лицензию, выданную в соответствии с Федеральным законом от 24 ноября 1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».

Спортивные организации, государственные органы исполнительной власти в области физической культуры и спорта муниципального и регионального уровня, органы управления

образованием, советы спортивных обществ и другие организации, имеющие отношение к физической культуре и спорту, ежегодно по определенным формам, рассматриваемым ниже, должны предоставлять статистическую информацию в Федеральное государственное статистическое наблюдение, вышестоящие органы исполнительной власти в области физической культуры и спорта, вплоть до Министерства спорта РФ. Все спортивные организации должны своевременно сообщать необходимую финансовую информацию в налоговые органы.

4.4.6. Основные формы отчета спортивных организаций

Основными формами отчета спортивных организаций являются:

> **форма № 1-ФК,** введенная в действие приказом Федеральной службы государственной статистики от 8 декабря 2014 г. № 687 «Об утверждении статистического инструментария для организаций Минспортом России федерального статистического наблюдения за деятельностью учреждений по физической культуре и спорту»;

> **форма № 5-ФК** «Сведения по спортивным школам (детско-юношеским спортивным школам и специализированным детско-юношеским школам олимпийского резерва)», введенная в действие приказом Федеральной службы государственной статистики от 23 октября 2012 г. № 562 «Об утверждении статистического инструментария для организации Минспортом России федерального статистического наблюдения за деятельностью учреждений по физической культуре и спорту»;

> **форма № 2-ГТО** «Сведения о реализации Всероссийского физкулыурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО), введенная в действие приказом Федеральной службы государственной статистики от 10 октября 2014 г. № 606 «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения за организациями, осуществляющими спортивную подготовку»;

> **форма № 3-АФК** «Сведения об адаптивной физической культуре и спорте».

Годовую форму федерального статистического наблюдения **№ 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте»** заполняют юридические лица, включая общественные организации, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, осуществляющие деятельность по

физической культуре и спорту (образовательные организации дошкольного, общего, профессионального, высшего образования и дополнительного образования детей, дома, дворцы молодежи и школьников, жилищно-коммунальные организации, парки культуры и отдыха, дома и дворцы культуры, предприятия, организации, спортивные сооружения, фитнес-клубы, спортивные клубы, организации и объединения, работающие с инвалидами, пенсионерами, физкулыурно-спортивные общества и организации, федерации, ассоциации, союзы по видам спорта, органы управления физической культурой и спортом муниципальных образований, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта и другие организации и объединения).

Дома и дворцы культуры, парки культуры и отдыха, дворцы молодежи и школьников, организации и объединения, работающие с инвалидами и пенсионерами, отчитываются только за физкультурно-оздоровительную и спортивную работу, которую они организуют и проводят самостоятельно.

Форма № 1-ФК составляется за прошедший календарный год, по данным на конец года. В адресной части формы указывается полное наименование отчитывающейся организации в соответствии с учредительными документами, зарегистрированными в установленном порядке, а затем в скобках – краткое наименование. Для расчетных статистических показателей используется численность населения в возрасте 3-79 лет.

Заполненная форма № 1-ФК направляется в Минспорт России до 10 февраля в отпечатанном виде, подписанная руководителем, заверенная печатью соответствующего органа государственного управления физической культурой и спортом субъекта Российской Федерации.

В *разделе I «Кадры»* учитываются работники физкулыурно-спортивных организаций, осуществляющие физкультурно-спортивную, педагогическую и административную работу и имеющие установленную законодательством профессиональную квалификацию. Учету подлежат штатные работники физической культуры и спорта. Сведения об образовании заполняются на основании документов об окончании полного курса образовательной организации.

В *разделе II «Физкультурно-оздоровительная работа»* учитываются все формы физкультурно-оздоровительной и спортивной работы, проводимой с населением различных возрастных групп (в том числе с инвалидами) в учреждениях, на предприятиях, в объединениях и организациях, указанных в

перечне раздела. К числу систематически занимающихся физической культурой и спортом относятся физические лица, занимающиеся избранным видом спорта или общей физической подготовкой в организованной форме занятий не менее 3-х суммарных часов при условии 2-3-разовых занятий в неделю.

Учет занимающихся ведется по журналам учета работы секций, групп.

Раздел III называется *«Спортивные сооружения».* Учету подлежат спортивные сооружения всех форм собственности, независимо от их организационно-правовой формы, предназначенные для учебно-тренировочных занятий и физкультурно-оздоровительных, спортивных мероприятий, как действующие, так и находящиеся на реконструкции и капитальном ремонте, отдельно стоящие или входящие в состав комплексных сооружений, отвечающие правилам соревнований по видам спорта, имеющие паспорта или учетные карточки (плоскостные спортивные сооружения), зарегистрированные в установленном порядке.

Органы государственного управления физической культурой и спортом муниципальных образований, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта отчитываются за все спортивные сооружения, находящиеся на территории данного образования. Плавательные бассейны и ледовые катки, оборудованные на естественных водоемах, не учитываются. ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ и другие организации не учитывают арендуемые ими спортивные сооружения.

В этом разделе указывается единовременная пропускная способность спортивных сооружений. Методика расчета приведена в Приложении № 1 к приказу. Также учитывается загруженность и мощность спортивных сооружений, методика расчета этих параметров также приведена в упомянутом выше приказе (Приложение № 2).

В *разделе IV «Финансирование физической культуры и спорта»* учитываются кассовые расходы, направленные на развитие физической культуры и спорта из бюджетов всех уровней, а также из внебюджетных источников.

В *разделе V «Развитие видов спорта»* учитывается количество занимающихся (в том числе инвалидов) в секциях по видам спорта, включенным во Всероссийский реестр видов спорта. Виды спорта, не включенные в реестр, но развиваемые в отдельных субъектах Российской Федерации, признанные в этих субъектах и вошедшие в национальные классификационные программы, учитываются в отдельной строке в этом разделе.

В *раздел VI «Спортивное мастерство»* учитываются спортивные звания и разряды, государственные почетные звания и награды, присвоенные в отчетном году.

Годовую форму № **5-ФК** заполняют и представляют детско-юношеские спортивные школы и специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, имеющие статус юридического лица, районным (городским) органам управления физической культурой и спортом, органам местного самоуправления муниципальных образований: поселений, муниципальных районов, городских округов вышестоящей организации (ведомству) по подчиненности до 15 января после отчетного периода.

Районные (городские) органы управления физической культурой и спортом, органы местного самоуправления муниципальных образований: поселений, муниципальных районов, городских округов, представляют органу исполнительной власти субъекта Российской Федерации в области физической культуры и спорта до 25 января после отчетного периода.

Органы исполнительной власти субъекта РФ в области физической культуры и спорта представляют заполненную форму № 5-ФК в Министерство спорта РФ в срок до 10 февраля.

В *разделе I «Численность занимающихся»* указываются виды спорта, развиваемые в спортивной школе, количество отделений по данному виду спорта, показываются специализированные отделения. Учет занимающихся ведется строго по журналам учета работы тренировочных групп.

В *разделе II «Спортсмены-разрядники»* учитываются спортсмены, имеющие спортивные разряды и спортивные звания согласно ЕВСК, а также учитываются спортивные звания и разряды, присвоенные спортсменам за отчетный календарный год.

В *раздел III «Тренерско-преподавателъский состав»* учитывается весь тренерско-преподавательский состав, при этом выделяются штатные тренеры-преподаватели.

В *разделе IV «Административные работники и специалисты»* в перечне специалистов, имеющих профессиональное образование, учитываются лица, занимающие только штатные должности.

В *разделе V «Данные по школам»* показываются спортивные школы, находящиеся в ведении органов управления в сфере образования, органов управления в сфере физической культуры и спорта, других ведомственных, общественных и частных

организаций.

В *разделе VI «Спортивные сооружения»* учету подлежат физкультурно-оздоровительные и спортивные сооружения всех форм собственности, имеющие паспорта или учетные карточки (плоскостные спортивные сооружения), зарегистрированные в установленном порядке органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации в области физической культуры и спорта, находящиеся в оперативном управлении или арендуемые учреждениями дополнительного образования детей **(ДЮСШ, СДЮШОР).**

В *разделе VII «Финансовая деятельность школы за год»* указывается сумма средств, полученная: от учредителя; органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации в области физической культуры и спорта; органов управления образованием всех уровней; муниципального образования; ведомств; профсоюзов и внебюджетных источников, израсходованная спортивным учреждением на свое содержание за отчетный год.

Форму № 2-ГТО заполняют организации и учреждения, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, осуществляющие подготовку населения к выполнению государственных требований к уровню физической подготовленности населения при выполнении нормативов ГТО. К ним относятся образовательные организации общего, начального, среднего, высшего и дополнительного образования, дома и дворцы молодежи и школьников, жилищно-коммунальные организации, парки культуры и отдыха, дома и дворцы культуры, предприятия, организации различных отраслей, спортивные сооружения, фитнес-клубы, спортивные клубы, организации и объединения, работающие с инвалидами, пенсионерами, физкулыурно-спортивные общества и организации, спортивные федерации, центры тестирования, районные органы управления физической культурой и спортом, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта и другие организации и объединения. Форма ГТО № 2 составляется за прошедший календарный год, по данным на конец года.

В *разделе I «Кадры»* учитываются работники, привлеченные к подготовке населения, а также к организации мероприятий по выполнению нормативов ГТО.

В *разделе II «Организационная работа»* учитываются мероприятия, проведенные для населения в целях сдачи нормативов комплекса ГТО, по предлагаемому перечню.

В *разделе III «Численность населения, принявшего участие в выполнении нормативов комплекса ГТО»* учитываются граждане, участвующие в выполнении нормативов комплекса ГТО, в соответствии со ступенями комплекса ГТО, независимо от того, выполнены ли требования нормативов комплекса ГТО.

Годовую **форму** федерального статистического **№ 3-АФК «Сведения об адаптивной физической культуре и спорте»** заполняют юридические лица, осуществляющие деятельность по адаптивной физической культуре и спорту (предприятия, учреждения, организации, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, образовательные учреждения дошкольного, начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования, дома, дворцы молодежи и школьников, дома и дворцы культуры, спортивные сооружения, имеющие статус юридического лица, физкультурно-спортивные клубы инвалидов, организации и объединения, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта и другие организации и объединения, проводящие физкультурно-оздоровительную и спортивную работу с инвалидами).

Заполненная форма № 3-АФК направляется в Министерство спорта РФ до 10 февраля, подписанная руководителем, заверенная печатью соответствующего органа исполнительной власти в области физической культуры и спорта субъекта Российской Федерации.

В *разделе I «Физкультурно-оздоровительная работа»* учитываются все формы физкультурно-оздоровительной и спортивной работы, проводимой с инвалидами всех возрастных групп в учреждениях, на предприятиях, в объединениях и организациях, указанных в перечне раздела. К числу систематически занимающихся физической культурой относятся лица с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды, занимающиеся избранным видом спорта или общей физической подготовкой в организованной форме занятий или индивидуально (кроме урочной формы занятий в образовательных учреждениях) не менее 2-х раз или 2-х суммарных часов в неделю. Учет занимающихся ведется строго по журналам учета работы секций, групп. Каждый занимающийся учитывается только по одной форме занятий.

В *разделе II «Спортивные сооружения, приспособленные к занятиям инвалидов»* органы исполнительной власти субъектов РФ в области физической культуры и спорта отчитываются за все спортивные сооружения, находящиеся на территории данного

образования, приспособленные к занятиям инвалидов. Учету подлежат спортивные сооружения всех форм собственности, независимо от их организационно-правовой формы, предназначенные для учебно-тренировочных занятий и физкультурно-оздоровительных, спортивных мероприятий, как действующие, так и находящиеся на реконструкции и капитальном ремонте, отдельно стоящие или входящие в состав комплексных сооружений, отвечающие правилам соревнований по видам спорта, имеющие паспорта или учетные карточки (плоскостные спортивные сооружения), зарегистрированные в установленном порядке. ДЮСШ, СДЮШОР, ДЮСАШ, СДЮСАШ, ДООЦ и другие организации не учитывают арендуемые ими спортивные сооружения.

В *разделе III «Финансирование адаптивной физической культуры и спорта»* учитываются кассовые расходы органов государственного управления физической культурой и спортом, выделенные из бюджетов всех уровней и полученные из внебюджетных источников на развитие адаптивной физической культуры и спорта.

В *раздел IV «Развитие видов спорта»* ведется учет занимающихся в детско-юношеских спортивно-адаптивных школах (ДЮСАШ), специализированных детско-юношеских спортивно-адаптивных школах (СДЮСАШ), в отделениях детско-юношеских спортивных школ (ДЮСШ), отделениях специализированных детско-юношеских спортивных школ олимпийского резерва (СДЮШОР), школах высшего спортивного мастерства (ШВСМ), центрах спортивной подготовки, училищах олимпийского резерва, физкулыурно-спортивных клубах по спортивным дисциплинам, включенных во Всероссийский реестр видов спорта (ВРВС) по спорту инвалидов.

В *разделе V «Спортивное мастерство среди инвалидов»* учитываются спортивные звания и разряды, государственные почетные звания и награды, присвоенные спортсменам-инвалидам в отчетном году.

Глава V. Технологии спортивного менеджмента

5.1. Управленческое решение – центральное звено менеджмента

В процессе управленческого труда не существует мелочей. Проблемы, связанные с принятием решения, сформулированные в известном гамлетовском вопросе «Быть или не быть?…» практически сопровождают повседневную деятельность руководителя. Упущенная, казалось бы, маловажная деталь в планировании или организации какого-либо дела, мероприятия со временем может стать неразрешимой. Особенное значение имеет качество принимаемых решений руководителем, ибо эти решения затрагивают интересы, мотивы, поведение и т. п. большого количества людей. Хорошего руководителя отличает продуманность, взвешенность, рациональность принимаемых решений. *Принятие решения – это выбор альтернативны,* центральное звено в работе менеджера, поскольку процесс принятия решений неотделим от самого процесса управления и реализации основных его функций. В процессе принятия решений человеком движут два основные фактора: *логика и чувства.* Большое значение в принятии решений играют также социальные установки, жизненный опыт, личные ценности.

5.1.1. Классификация управленческих решений

Процесс принятия решения достаточно сложен и зависит от большого количества факторов как объективного, так и субъективного характера. Тем не менее наука управления имеет необходимый потенциал, помогающий руководителю ориентироваться в вопросе выбора того или иного варианта решения. Среди решений выделяют следующие:

– единоначальные;
– коллегиальные;
– запрограммированные;
– незапрограммированные;
– интуитивные;
– решения, основанные на суждениях;
– компромиссные;
– рациональные.

Единоначалъные решения принимаются руководителем, который и берет на себя ответственность за данное решение. *Коллегиальные* решения принимаются группой людей и весьма часто ответственность за их принятие выражена нечетко. Как

пример приведем решения разного рода коллегий, собраний, советов и т. п. При этом надо учесть, что решения данных органов считаются обязательными для всех членов данного коллектива, даже если человек с ними не согласен или голосовал против принятия решения. В спортивной сфере коллегиальные решения принимаются часто и, как правило, касаются весьма важных вопросов деятельности. Например, решение о бойкоте Олимпийских игр 1984 г. командой СССР формально принял Пленум НОК СССР (это более 100 чел.). Ответственность за это решение, которое многие считали неверным, не понес, да и не мог понести никто.

Запрограммированные решения являются результатом реализации последовательных действий, при этом число возможных альтернатив у руководителя ограничено. Программирование в принятии решений снижает вероятность ошибки, позволяет экономить время. Поэтому на практике часто программируют решения под повторяющиеся стандартные ситуации (например: опоздание на работу – выговор, опоздание на тренировку – штраф и т. п.). *Незапрограммированные* решения принимаются в ситуациях со многими неизвестными факторами. Во время соревнований тренеру часто приходится принимать незапрограммированные решения, связанные с внезапным изменением хода спортивной борьбы, травмой спортсменов, сопротивлением соперника и т. п. Эти решения касаются изменений тактики, замены игроков и т. п.

Интуитивные решения – решении, принятые на основе интуиции, уверенности, что выбор сделан правильно. Интуицию тренера, менеджера можно рассматривать как своего рода талант. *Решения, основанные на суждениях,* обусловлены в большей степени знаниями и опытом. Чаще всего эти решения – выбор альтернативы успешной в прошлом. Именно поэтому на практике большое значение придается при найме на работу опытным специалистам. Однако в сложных, нестандартных ситуациях опора на суждения (т. е. прошлый опыт) может быть не очень прочной.

Компромиссные решения – решения, принятые с учетом интересов сторон, участвующих в процессе принятия решения. В сложных ситуациях, когда результаты решения имеют последствия для многих лиц, как правило, принимаются компромиссные решения. Опытный руководитель весьма часто прибегает к этому типу решений во избежание конфликтных ситуаций. Любое решение имеет определенные *отрицательные последствия* (применение новой технологии – увольнение рабочих, омоложение спортивной команды – отказ от ветеранов,

увеличение тренировочных нагрузок – возрастание возможности получения травм и т. п.). В этой связи нельзя забывать, что в отдельных случаях хорошим решением может быть вообще отказ от решения (что можно рассматривать как вариант компромиссного решения). В этом случае имеет смысл собрать дополнительную информацию и только после этого вернуться к рассмотрению вопроса.

5.1.2. Технология принятия рационального решения

Рациональные решения, как правило, не зависят от прошлого опыта, а основываются на объективном анализе ситуации, который протекает в 5 этапов:

1. Диагноз проблемы.
2. Формулировка ограничений и критериев.
3. Определение альтернатив.
4. Оценка возможных альтернатив.
5. Окончательный выбор приемлемой альтернативы.

Диагностика **проблемы** – является очень важным этапом в принятии рационального решения, т. к. правильное определение проблемы – это, по сути дела, наполовину ее правильное решение. В отдельных случаях поиск дефекта неисправленного механизма занимает значительно больше времени, чем непосредственно ремонт. Более того, в отдельных случаях работа по выявлению неполадок может обойтись намного дороже (по времени, по качеству затраченного труда, по деньгам), чем непосредственное устранение вышедшей из строя детали.

Диагностирование проблемы имеет несколько подэтапов. *Первый* из них – *установление симптомов затруднений* (низкая прибыль, высокие издержки, плохое качество товара, конфликты, текучесть кадров и т. п.). Один и тот же симптом «болезни» может быть обусловлен многими факторами. Неудачное выступление команды может объясняться и конфликтом между руководством и игроками, и недостаточной мотивацией спортсменов, и неверной методикой подготовки, и некомпетентностью тренера, и плохими условиями для тренировок и т. п. Поэтому опытный руководитель в столь сложной управленческой ситуации не спешит с принятием решения, а занимается поиском информации, позволяющей как можно объективней определить суть проблемы. Аналогично поступает и врач, который до начала лечения уделяет должное внимание получению результатов всех возможных анализов пациента.

Вторым подэтапом диагностики является *сбор внешней и внутренней информации.* Для этого могут быть использованы

самые разнообразные методы: анализ рынка, изучение финансовых отчетов, приглашение специалистов-консультантов (кстати, во многих командах обращаются к помощи психологов с целью диагностирования социальных проблем), личные наблюдения, беседы, социологические опросы и т. п.

Третьим подэтапом диагностирования проблемы является *отбор необходимой информации* по данной проблеме. При этом надо учитывать, что собранная информация может быть неполной, а в отдельных случаях и просто ложной; подчиненные в силу определенных причин стремятся сообщить информацию, которую ожидает руководитель. Поэтому собранную информацию необходимо тщательно проанализировать.

На втором этапе – *формулировка ограничений и критериев* – определяются ограничения, которые сужают возможности в принятии решения. Ограничениями в решении тренера футбольной команды занять высокое место в предстоящем турнире могут выступать: недостаточное количество опытных и высококвалифицированных игроков, неадекватность финансовых ресурсов, острая конкуренция со стороны соперников, полномочия самого тренера и т. п. Безусловно, что все эти моменты тренер должен учитывать в принятии решения. Руководитель также должен четко определить критерии будущего решения. Критерии – это стандарты, по которым можно оценить различные варианты решения. Пример: при аренде спортивного зала уже заранее задаются определенные критерии, которые могут устроить заказчика, а именно: высота потолка не ниже… м., площадь зала не меньше… кв. м, наличие не менее… раздевалок, душевых и главное – определяется примерная цена аренды и возможные отклонения в сторону ее повышения. Аналогичные критерии приводятся в многочисленных объявлениях о знакомствах, обменах, приемах на работу, учёбу и т. п.

На третьем этапе – *определение альтернатив* – определяется набор возможных вариантов решения проблемы. Если продолжить пример с арендой спортивного зала, то на этом этапе, после того, как отобраны несколько предлагаемых залов для аренды, начинается их оценка с позиций намеченных критериев.

Задача четвертого этапа – *оценка альтернатив* и возможных последствий принятия решения. В коммерческих организациях в качестве одного из главных критериев решения используют прибыль, и чаще всего именно с этих позиций оценивается возможный вариант решения. В некоммерческих спортивных организациях таким критерием может быть предоставление

лучших услуг при меньших затратах.

Выбор альтернативы – это суть последнего этапа. Качество решения будет зависеть от того, насколько определена и взвешена каждая альтернатива. Вместе с тем, на этом этапе часто на первое место выдвигается опыт руководителя, который в отдельных случаях удовлетворяется не самым лучшим, а приемлемым решением, которое позволяет устранить проблему.

5.1.3. Особенности принятия и реализации управленческого решения

После того как решение принято, наступает не менее ответственный момент, а именно – реализация решения, которая во многом зависит от исполнителей. Именно поэтому принятие решений считается центральным пунктом в менеджменте, требующим включения всего процесса управления и установления четкой обратной связи – то есть поступления данных о том, что происходило до и после реализации решения.

Принятие решения – это психологический процесс, который подвержен влиянию ряда факторов:

1. *Личностные оценки человека, принимающего решения.* Все решения строятся на системе определенных ценностей, субъективном ранжировании важности, добра, зла, порядочности. Поэтому один руководитель ставит на первое место прибыль, а другой больше думает о зарплате своих подчиненных; один тренер больше ориентирован на спортивный результат любой ценой, другой больше думает о здоровье своих подопечных.

2. Среда принятия решения. Все управленческие решения принимаются в условиях: *определенности, риска или неопределенности.*

Определенность – условия, когда точно известен результат каждого альтернативного варианта решения (например, вложение денег в госбанк под низкий процент). В жизни весьма немногие решения принимаются в условиях определенности.

Риск – решения принимаются в условиях, когда невозможно определить результат каждого варианта решения, но вероятность при этом каждой альтернативы известна. Например, решения, построенные на прогнозе уровня рождаемости в будущем году; продаже известного товара и т. п. *Неопределенность* – ситуация, когда практически невозможно оценить вероятность результата; такая ситуация характерна для решений, принимаемых в быстро меняющихся условиях.

3. *Недостаток информации.* Информация, как уже отмечалось выше, крайне необходима для принятия рационального решения.

Однако на практике часто необходимая информация может быть недоступной или дорогой, поэтому не всегда чем больше информации, тем лучше для дела. Руководитель должен уметь определить момент, когда информации становится достаточно для принятия решения.

4. *Индивидуальные особенности.* Руководители – это люди, со своими пристрастиями, характерами, которые сказываются на решениях. Во многом именно этим фактором объясняется необъективное судейство новичков на соревнованиях по фигурному катанию, гимнастике и другим видам спорта. Судьи, принимающие решения, отягощены памятью прошлых побед, а возможно, и обид на организаторов соревнований, хозяев турнира и т. п.

5. *Взаимозависимость решений.* Любое решение влечет автоматически за собой десятки, сотни других. Например: решение 59-й сессии МОК о проведении Игр XXII Олимпиады в Москве повлекло за собой тысячи последующих решений, как самого МОКа, так и руководства СССР, других стран, чиновников Спорткомитета СССР, Оргкомитета Олимпиады-80 и т. д. и т. п. Эти решения затронули судьбы миллионов людей, в том числе не имеющих никакого отношения к спорту. Например, решение о том, что Москва на время Олимпийских игр стала «закрытым» городом, привело к тому, что люди были вынуждены переносить свои отпуска или отказаться от них, так как лишались возможности выехать в отпуск. Напомним, что в то время все пути сообщений пролегали в основном через столицу бывшего СССР.

5.1.4. Моделирование как подход науки управления к принятию решений

Отличительной особенностью развития науки управления на современном этапе является использование *моделирования* как самостоятельного подхода к принятию решений. В его формирование существенный вклад внесло развитие математики, статистики, кибернетики, информатики, широкое применение компьютеров, которые позволили создавать более точные модели. *Модель – это представление объекта, системы или идеи в форме, отличной от самой целостности.* Модели прочно вошли в жизнь современного человека, который, не замечая того, пользуется ими. К моделям относятся: дорожные карты, различного рода графики, чертежи, схемы, которые облегчают понимание реальности и позволяют увидеть суть происходящих явлений. Главное назначение модели – это упрощение жизненной ситуации, что повышает способность к пониманию и разрешению

проблем, помогает совместить опыт руководителя со знаниями экспертов. Моделирование упрощает реальный мир, позволяет более полно охватить многочисленные аспекты проблемы, экспериментально проверить альтернативные варианты решения; дает возможность заглянуть в будущее и определить потенциальные последствия альтернативных решений. Существует три базовые типа моделей:

1. *Физическая модель* – это то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. В качестве примера можно привести чертежи спортивных сооружений, планы стадионов или модели спортивной экипировки для проверки их аэродинамических свойств (горнолыжный спорт, велоспорт и т. д.).

2. Аналоговая модель представляет собой исследуемый объект и служит для лучшего восприятия и выявления сложных взаимосвязей. Примером могут служить различного рода графики (например, изменения работоспособности спортсмена во время тренировочных нагрузок) или организационные схемы структур спортивных организаций.

3. *Математическая модель* – использование математических символов для описания свойств и характеристик объекта или системы. Различные математические и физические формулы могут служить примером математической модели.

5.1.5. Модельные характеристики спортсменов как ориентиры работы тренера

Сегодня моделирование широко применяется в спорте. С каждым годом увеличивается число технических средств и тренажеров, с помощью которых моделируется деятельность спортсмена. Модельные показатели разработаны на этапе спортивной ориентации, отбора, на всех этапах многолетней подготовки спортсменов к рекордным результатам в большинстве видов спорта. Моделирование применяется в физической, тактической, психологической подготовках современного атлета. Модельные показатели физического развития, уровня функционирования отдельных систем организма, параметров психической устойчивости для каждого этапа подготовки ориентированы на возраст спортсмена. С этими целями применяются специальные тесты педагогического, психологического, медицинского и медико-биологического контроля, определяющие успешность и своевременность (соответствие возрасту, спортивному стажу) прохождения каждого из этапов спортивного пути. При игнорировании

использования различных модельных характеристик учебно-тренировочный процесс теряет свою целенаправленность, конкретность и результативность. Модели, используемые в спорте, делятся на две группы.

Первая группа:

– *модели,* характеризующие структуру соревновательной деятельности (табл. 7, 8);

– *модели,* характеризующие различные стороны подготовленности спортсмена;

– *модели,* отражающие морфологические особенности организма и возможности отдельных функциональных систем, обеспечивающих достижение заданного уровня спортивного мастерства.

Вторая группа:

– *модели,* отражающие продолжительность и динамику становления спортивного мастерства и подготовленности в многолетнем плане, а также в пределах тренировочного года и микроцикла;

– *модели* этапов многолетней подготовки (макроциклов);

– *модели* мезо– и микроциклов;

– *модели* тренировочных занятий и их частей;

– *модели* отдельных тренировочных упражнений и их комплексов.

Таблица 7

Модель прохождения отдельных участков соревновательных дистанций в плавании вольным стилем и брассом (по материалам В. Н. Платонова)

Способ плавания	Прогнозируемый результат, с	Стартовый участок (10 м), с	Поворотный участок (15 м), с	Скорость м/с
Вольный стиль	54,0 48,0	3,922 3,652	7,956 7,076	1,781 2,010
Брасс	1,08 1,01	4,076 3,13	10,114 8,854	1,394 1,525

Таблица 8

Модель подготовленности бегуна-спринтера (по В. В. Петровскому)

Тренировочные отрезки			Соревновательные дистанции	
30 м с ходу, с	20 м со старта, с	60 м со старта, с	100 м, с	200 м, с
2,5	3,5	6,4	9.9	20,0
2,7	3.7	6.6	10,3	21,0
2,9	3,9	6,85	10,8	22,0

Разработка модельных характеристик спортсменов олимпийского резерва и членов сборных команд России по видам спорта была одним из основных направлений научных исследований, финансируемых федеральной программой развития отрасли на период с 2006 по 2015 г. Основная цель этих исследований – создание моделей физической, технико-тактической подготовленности спортсменов – членов сборных команд России основного и резервного составов с учетом вида спорта.

5.2. Коммуникации в спортивных организациях

Процесс управления не может успешно осуществляться без *информационного обеспечения.* Коммуникации – это весь спектр средств, приемов и инструментов эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, то они не смогут вместе работать, формулировать свои цели и достигать их. Работа с информацией часто занимает больше половины рабочего времени руководителей. Неслучайно многие из них считают коммуникации одним из главных препятствий к достижению целей, в том случае, если коммуникативный процесс неэффективен.

Наиболее обширны и разнообразны виды и средства коммуникаций организаций с внешним окружением. Это связи с имеющимися и потенциальными потребителями рынка, общественностью на различных уровнях в зависимости от ранга и положения организации. Все коммуникации в организациях имеют несколько направлений:

♦ *Вертикальные коммуникации* с верхнего уровня управления к низшим (сообщения о текущих целях и задачах, процедурах, рекомендации, приказы и др.).

♦ *Коммуникации с низших уровней* управления на высшие (обратная информация) в форме отчетов, объяснительных записок и т. п.

♦ *Горизонтальные коммуникации.* Любая организация представляет собой систему взаимосвязанных элементов (подразделений). Обмен информацией между ними необходим для координации совместных задач и действий.

В рамках изложенных выше направлений коммуникаций наиболее распространены такие виды, как: руководитель – подчиненный (тренер – спортсмен), руководитель – рабочая группа (тренер – команда). Эта деятельность позволяет повысить эффективность работы группы, поскольку в обмене мнениями участвует большинство ее членов, и каждый высказывает свое видение проблемы и вариант ее решения.

Поскольку каждая организация кроме формальной структуры управления имеет неформальную, то существуют и каналы неформальных коммуникаций, которые называются «слухами». Они имеют место там, где люди собираются группами, – столовая, буфет, раздевалка, трибуны, спортзал, фойе и т. д. И хотя слухи имеют репутацию неточной, искаженной информации,

исследования ученых показывают, что часто они оказываются весьма точными. Руководители в определенных ситуациях используют канал слухов в качестве запланированной информации.

Любые данные становятся информацией лишь тогда, когда получают содержание и форму, пригодную для использования.

Информация – совокупность необходимых сведений, характеризующих состояние и поведение объекта и окружающей его среды, которые используются для активного воздействия на систему управления в целях ее развития, совершенствования и повышения эффективности функционирования.

В процессе управления информация преобразуется, перерабатывается и превращается в команду или решение. Процесс управления состоит из трех взаимосвязанных этапов:

– сбор и передача информации о состоянии объекта;

– переработка полученной информации с целью выработки управленческих решений;

– принятие решений в виде управляющих команд и доведения их до исполнителей.

В целом процесс информационного обеспечения управленческой деятельности включает в себя ряд необходимых действий:

– по определению источников и потребителей информации;

– определению состава информации, периодичности и форм ее представления;

– разработке необходимого документооборота;

– выбору комплекса технических средств, который будет использован для сбора, хранения и обработки информации;

– установлению порядка составления, оформления, регистрации, согласования и утверждения документов.

Управленческий цикл начинается со сбора исходной информации и заканчивается получением и выдачей управляющей информации в виде решений и команд. Отсутствие и недостаточность информации приводит к субъективным и необоснованным решениям. Для принятия решений или их выработки пользуются *плановой, текущей, статистической и отчетной информацией. Плановая информация* – информация заранее «заказанная»; *текущая* – поступающая в настоящий момент, а также систематическая (поступление текущих документов и сведений). *Статистическая информация* – смешанная, выраженная в цифровом и текстовом материале. *Отчетная информация* служит основой для отчета. На принятие и выработку управленческого решения могут оказывать влияние полезная, избыточная и ложная информация.

Для повышения качества информации необходимо стремиться к тому, чтобы:

– документ содержал сведения, достаточные для системного анализа исследуемого процесса;

– иметь сведения за отчетный период и плановые задачи;

– иметь сравнительные сведения по различным показателям.

Информация должна быть комплексной, доступной, своевременной и экономичной. Только при соблюдении этих требований информационная система будет эффективной. 70 % информации, как правило, бывает ознакомительной. Достаточность информации определяется степенью потребности для решения конкретных задач.

По направленности информация подразделяется на исходную и управляющую (командную). *Командная информация* является следствием принятия решений на основе переработки исходной информации. Поэтому качество принимаемых решений во многом зависит от полноты, точности и своевременности получения исходной информации. *Исходная информация* движется всегда от объекта управления к субъекту, управляющая информация – в обратном направлении.

Возможность оперативного воздействия управляющего звена с целью обеспечения оптимального функционирования объекта управления зависит от периодичности или частоты информации. Это, как правило, отражается на обоснованности принимаемых решений. Поэтому периодичность (частота) информации должна быть, по возможности, постоянной. Информация по-разному сохраняет свое значение во времени. В зависимости от этого она делится на *постоянную, условно-постоянную и переменную.*

Постоянная информация не изменяет своего значения в течение длительного периода времени (наименование учреждения, его структурные подразделения и т. п.). Условно-постоянная информация сохраняет значение в течение определенного периода времени (нормативы, тесты, сроки отчетности).

Переменная информация формируется на основе данных первичного учета, получаемых путем составления первичных материалов и документации.

Информация бывает также политическая; научно-техническая; экономическая; внешняя и внутренняя; первичная и производная; документальная (письменная); устная; телефонная и т. п. *Научно-техническая информация* – это сведения по научно-техническому прогрессу и инновациям в сфере ФКиС (новый спортивный инвентарь, оборудование, новые методы и методики спортивной тренировки и т. д.). *Экономическая информация*

отражает отношения между людьми в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ.

Внутренняя информация – та, что находится в пределах определенного управленческого звена или системы. Она вырабатывается и потребляется в самом звене управления (сведения о количестве спортсменов, выполнивших разрядные нормативы, проведенных соревнованиях и т. п.). *Внешняя информация* поступает в звено или систему управления извне в виде директивных распоряжений, плановых заданий и т. д.

Первичная информация – это та информация, которая поступила впервые непосредственно на объект управления (например, необработанная информация о результатах соревнований). В основе информационной службы лежит первичная информация, она определяет достоверность и ценность всей последующей информации и управления в целом. Информация, полученная в результате анализа и переработки сведений, называется *производной или вторичной.*

Письменная (документальная информация) – это сведения, оформленные в установленном порядке и имеющие в соответствии с действующим законодательством правовое значение (отчетная и командная информация – указания, распоряжения). *Телефонная информация* – это разновидность устной и документальной информации. Многообразие форм информации, применяемых в физкультурном движении и, в том числе, для обеспечения процесса управления, позволяет нам остановиться на некоторых, только самых основных.

Визуальная информация – воспринимается наглядно (графики, таблицы, табло, экран, печать, приказы и т. д.); аудиоинформация – это табло, экран, печатные материалы; аудиовизуальная информация – совмещение двух предыдущих видов информации в виде звука и изображения (кино, телевидение, репортажи и т. д.); цифровая информация – сведения, приведенные в цифровом материале. Последний вид информации является наиболее емким по форме представления (количество занимающихся физической культурой, разрядников и т. д.); кодированная информация предназначена для сокращения объемов накапливаемых материалов и ускорения их использования с помощью современных технических средств управления. Она помогает собирать, хранить, передавать и обрабатывать полученную информацию (банк информации).

Источником информации являются конкретные подразделения, сферы общественной жизни, отрасли той или иной сферы (например, производство спортивных товаров), первичные звенья (КФК и СК), общественные организации. В

системе массовой информации источник зачастую не только передает информацию, но и старается выработать нужное отношение, чтобы оказать определенное влияние на потребителя. В связи с этим необходимо рассмотреть понятия: реклама, агитация и пропаганда (см. параграф 5.3).

5.2.1. Интернет как современное средство коммуникаций в сфере спортивного менеджмента

Последние годы ознаменовались бурным развитием систем телекоммуникаций, одним из ключевых элементов которых стал *интернет,* значительно отличающийся от традиционных средств массовой информации масштабностью, не имеющей каких-либо территориальных или временных ограничений. В структуре информационного обеспечения сферы физической культуры и спорта интернет занял одно из ведущих мест. Web-сайты имеют многие спортивные организации. Такое представительство очень удобно, т. к. затраты на изготовление и поддержку сайтов несопоставимо низки по сравнению с выгодами от их использования.

В торговлю спортивными товарами инструменты интернет внедряются весьма интенсивно. Посредством интернета спортивные организации осуществляют рекламу своей символики и товарных знаков, привлекают в свои ряды новых болельщиков; с помощью чатов, форумов и конференций ведут диалог со специалистами и общественностью. На сайтах спортивных клубов можно ознакомиться с новостями, изменениями в составе игроков, узнать подробности того или иного события из жизни отдельных спортсменов или тренеров. Весьма широкое распространение получили инструменты интернета в кругах известных спортсменов и спортивных специалистов. Появились не только национальные, но и международные фан-клубы отдельных спортсменов и спортивных клубов. Интенсивное развитие интернета открывает новые возможности в сфере спортивного менеджмента. В частности, речь идет об активизации рекламных кампаний, оптимизации сбытовой и ценовой политики, виртуального общения с болельщиками и спонсорами.

В последние годы получило распространение привлечение спонсоров спортивных мероприятий посредством сети интернет. Фирмам-спонсорам, с одной стороны, и спортивным организациям и спортсменам, с другой, удобнее осуществлять контакты в виде «виртуальных встреч». При этом имя фирмы-спонсора и ее торговая марка соответствующим образом презентуются и рекламируются на сайтах спортивных

организаций. Нередко участники спортивного интернет-спонсорства используют специализированные сайты, например, сайт *sponsorstvo.ru.*

В сфере физической культуры и спорта широко используется *реклама через интернет.* Спортивная фирма получает возможность осуществлять рекламу брэнда и своей продукции круглосуточно и по цене ниже, чем в традиционных средствах массовой информации. При этом есть возможность обстоятельно рассказать о достоинствах товаров, показать их визуально, а также вступить в интерактивный контакт. На потребительских чатах и форумах покупатели спортивной продукции часто высказывают конструктивную критику, пожелания по устранению тех или иных недостатков продукта, технологий торговли, гарантийного и послегарантийного обслуживания. Открытость цен не дает возможности посредникам устанавливать высокие надбавки за свои услуги, что, с одной стороны, снижает конечную цену для потребителя, а с другой – повышает конкурентоспособность произведенной продукции.

5.2.2. Организация магазина спортивной продукции в сети интернет

Электронная торговля имеет явные преимущества перед другими видами торговли из-за экономии времени, оборотных средств, а также наличия непрерывного диалога с потребителями, а интернет-магазин спортивных товаров при взвешенной и сбалансированной стратегии имеет хорошие финансово-экономические перспективы. Тем более, что в сентябре 2013 г. Россия вышла на 1-е место в Европе по количеству пользователей. В стране было зарегистрировано 50,81 млн пользователей – на 670 тыс. больше, чем в Германии, которая на протяжении многих лет лидировала по этому показателю. В конце 2014 г. численность пользователей сети в нашей стране составила около 80 млн чел., или 71 % населения страны. В 2014 г. в России насчитывалось свыше 50 000 интернет-магазинов, большая часть из которых находилась в регионах.

Эра интернет-магазинов начинает свой отсчёт с 1992 г. Идея осуществления торгового бизнеса через интернет-магазин зародилась в США у бизнесмена Дж. Бизоса, открывшего подобный первый магазин, в котором можно приобрести книги, аудиокассеты, видеокассеты и диски. Почти все зарубежные интернет-магазины того времени стартовали именно с продажи книг, так как они имели неограниченный срок хранения, не портились, не требовали физического осмотра при покупке и

специальных условий доставки, а также были доступными и востребованными.

Интернет-торговля – одна из составляющих электронной коммерции, представляющая собой дистанционный способ торговли, но с его появлением у продавцов возник вопрос о надежных способах оплаты товара, проданного через интернет-магазин. В связи с этим была создана электронная платежная система.

Наиболее динамично рынок электронной коммерции развивается в течение последних 20 лет, что обусловлено стремительным ростом количества интернет-пользователей, увеличением влияния социальных сетей и других интерактивных он-лайн-платформ, динамичным развитием систем электронных платежей.

Достоинством продаж через интернет-магазины является то, что клиенту предоставляется возможность упростить и ускорить процедуру покупки. Ему не приходится идти в магазин, чтобы выбрать нужный товар: достаточно просмотреть характеристики на сайте поставщика, выбрать нужную конфигурацию и заказать продукт с доставкой. Коммерсанту же возможности интернета позволяют оперативнее отслеживать спрос (помимо экономии на помещении и кадрах). С 2010 г. в России получила развитие так называемая социальная коммерция, или сфера продаж товаров и услуг в социальных сетях.

Электронная торговля также дает возможность клиентам выбрать более дешевые и качественные товары. С помощью электронной коммерции потребители могут легко исследовать конкретный продукт, а иногда даже узнать изготовителя, приобретая его по более низкой цене, чем требуют за него оптовики. Покупки он-лайн, как правило, очень удобны и экономят время по сравнению с обычными магазинами. Кроме того, покупатели могут просматривать отзывы, размещенные другими клиентами о приобретенной продукции, с конкретного сайта, что существенно может помочь принять решение относительно покупки.

Для коммерческих фирм электронная торговля значительно сокращает расходы, связанные с маркетингом, обслуживанием клиентов, обработкой, хранением информации и управлением запасами. Преимуществом является и упрощение самой технологии осуществления продаж, поскольку торговля по электронным каналам представляет собой размещение информации о товарном предложении и ожидание входных звонков или письменных предложений от покупателей.

Но что же представляет из себя интернет-магазин спортивных

товаров? Насколько сложно им управлять? Интернет-магазин – это сайт в сети интернет, имеющий определенное доменное имя (например myshop.ru). Основой любого интернет-магазина служит витрина или каталог товаров, содержащие описания товаров с фотографиями и ценами, причем первые должны быть качественными, а вторые привлекательными. Также интернет-магазин обычно включает информационные страницы (такие, как оплата и доставка, контакты, о магазине и т. п.), корзину и форму оформления заказа.

Любой интернет-магазин, помимо клиентской части (сайта), обычно содержит административную, доступную только его сотрудникам. Последняя позволяет управлять сайтом, добавлять и редактировать товары в каталоге, настраивать дизайн интернет-магазина, способы оплаты, доставки, а также просматривать заказы, статистику и т. д.

Анализ работы действующих интернет-магазинов спортивных товаров показал, что для открытия нового интернет-магазина и его успешного старта предстоит решить три основные вопроса:

1. Купить готовый интернет-магазин. Почему именно готовый? Потому что в настоящее время есть немало выгодных предложений от фирм, имеющих свои разработки, которым, по желанию заказчика, можно придать любой профиль. В экономическом плане это обойдется значительно дешевле, чем создание магазина с нуля. Кроме того, в готовом интернет-магазине нужно будет только наполнить его товаром и можно приступать к работе. Более того, фирмы-разработчики предлагают свои услуги по «курированию» деятельности магазина, то есть регулярно по просьбе владельца обновлять сайт и каталоги, а также выполнять другие задания, связанные с организацией торговли.

2. Найти поставщиков товаров для создаваемого интернет-магазина. Для этого следует установить партнерские контакты с поставщиками спорттоваров, согласовать условия и порядок совместной работы. После этого можно начинать торговать, отдавая заказы поставщикам. Такой вид бизнеса называется дропшопинг и очень распространен во многих развитых странах, в России же он еще только начинает развиваться.

3. Нужно организовать систему доставки. Система доставки товаров отличает интернет-магазин от обычного магазина. Существуют следующие варианты доставки товаров клиенту: с помощью собственной или независимой курьерской службы, через федеральную или коммерческую почтовую службу, профессиональными грузоперевозчиками.

Привлекательным аспектом этого вида спортивного

менеджмента является относительно низкая финансовая стоимость проекта (низкий порог входа в данный бизнес). Для сравнения: аренда 1 кв. метра торговой площади в центре Москвы стоит около 20 000 руб. в месяц (по ценам 2015 г.), а средства, которые нужны на открытие интернет-магазина, вполне сопоставимы с этой суммой.

Учитывая относительно небольшие расходы, связанные с открытием бизнеса, последние могут быть покрыты за счет личных средств предпринимателя, без обращения за предоставлением кредита в банк. В случае подключения инвестора при такой рентабельности бизнеса риски последнего будут относительно минимальны.

Для нормальной и эффективной работы интернет-магазина необходима информационная система обратной связи, которая позволяет менеджерам быстро и оперативно изменять содержание сайта, а также интегрировать магазин со складскими базами данных, бухгалтерскими программами и службой доставки. Такая система позволяет вносить изменения в каталог товаров в соответствии с изменением ассортимента или цен, менять оформление сайта, обновлять новости и тематические ссылки, отслеживать наличие товаров на складе, выписывать бухгалтерские и сопроводительные документы к заказу, управлять заказами поставщикам.

Доступность создания сайтов приводит к тому, что у большинства интернет-проектов существует множество конкурентов. Поэтому необходимо исследовать рынок товаров, искать новых поставщиков и крепить партнерские отношения с уже имеющимися. Необходимо постоянно проводить маркетинговые, рекламные и PR-компании, аналитические исследования рынка, изучать предпочтения и пожелания пользователей интернета, быть в курсе новинок в области предложений по спортивным товарам, знать положение дел у конкурентов. Только в этом случает можно рассчитывать на коммерческий успех бизнес-проекта.

Особенностью работы интернет-магазина является и то, что существуют различные способы оплаты заказа. Самыми распространенными являются:

- перевод денежных средств со счета покупателя на счет интернет-магазина;
- оплата наличными через курьера;
- оплата пластиковыми карточками;
- «электронные деньги».

5.2.2.1. Правовые основы, режим налогообложения,

предпочитаемые организационно-правовые формы дистанционной торговли

При создании интернет-магазина, естественно, возникают вопросы о нормативно-правовой базе этого бизнеса, налогообложении, организационно-правовой форме. По этому поводу много информации в интернете, отметим только самое главное. Постановлением Правительства РФ от 27.09.2007 № 612 были утверждены Правила продажи товаров дистанционным способом (постановлением Правительства РФ от 4.10.2012 г. № 1007 в пункт 2 были внесены изменения). Эти Правила регулируют правоотношения между продавцом и покупателем товаров в интернет-магазине.

Что касается *режима налогообложения* интернет-магазина, то к нему может применяться как общий режим налогообложения, так и упрощенная система. Выбирая второй вариант, следует учитывать ограничения, которые налагает на них этот вариант уплаты налогов (ст. 346.12 НК РФ[11]). Реально это означает, что доходы магазина не должны выходить за норму (45 млн руб. за 9 месяцев работы), а доля юридических лиц в уставном капитале должна быть не более 25 %.

Что касается организационно-правовой формы создания интернет-магазина, то, как показывает практика, чаще всего предприниматели выбирают две формы: ИП (индивидуальный предприниматель) или ООО (общество с ограниченной ответственностью). Другие формы регистрации юридических лиц для интернет-магазинов обычно не применяют.

5.3. Реклама в спорте

Переход к рыночной экономике существенно изменил ситуацию в сфере отечественной рекламы. Правовые основы рекламы на законодательном уровне были зафиксированы в Федеральном законе «О рекламе» от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ[12] (с последующими изменениями и дополнениями). После краха системы централизованного планирования именно рекламная деятельность стала одним из главных связующих звеньев между производителями и потребителями. Реклама является каналом распространения информации на рынке, а также предпосылкой обратной связи с ним. Существуют следующие основные черты, характеризующие рекламу: **общественный характер; способность к увещеванию; экспрессивность** (искусное использование шрифта, звука, цвета и т. п.).

Реклама преследует следующие цели:

– формирование определенного уровня знаний о товаре, услуге;

– формирование определенного образа фирмы;

– формирование потребности в данном товаре, услуге;

– формирование благожелательного отношения к фирме;

– побуждение потребителя обратиться к данной фирме;

– побуждение к приобретению именно данного товара;

– стимулирование сбыта товара или эксплуатации услуг;

– ускорение товарооборота;

– формирование у других фирм образа надежного партнера;

– помощь потребителю в выборе товаров и услуг.

Существуют различные виды рекламы. *Информативная реклама* преобладает в основном на этапе выведения товара на рынок, когда стоит задача создания первичного спроса. При этом решаются следующие задачи:

> сообщение рынку о новинке или новых применениях существующего товара (услуги);

> информирование рынка об изменениях цены (тарифа);

> описание оказываемых услуг;

> исправление неправильных представлений;

> формирование образа фирмы.

Увещевательная реклама приобретает особую значимость на этапе роста, когда встает задача формирования избирательного спроса. Часть увещевательных объявлений смещается в категорию *сравнительной* рекламы, которая стремится утвердить преимущество одной марки за счет конкретного сравнения ее с одной или несколькими марками в рамках данного товарного

класса. Задачи этого вида рекламы:

> формирование предпочтения к марке;

> изменение восприятия потребителем свойств товара (услуги);

> убеждение потребителя совершить покупку, не откладывая на будущее.

Эмоциональная реклама стремится уверить покупателей в правильности сделанного ими выбора. В подобных рекламах часто фигурируют довольные покупатели, располагающая дружеская атмосфера. Задачи:

– пробуждение у потребителей симпатии к продукту;

– создание имиджа;

– повышение доверия как к товару или услуге, так и к самой фирме;

– привлечение внимания потребителей к определенному, элитарному поведению.

Напоминающая реклама важна на этапе зрелости товара (услуги). Цель – напомнить людям о существовании товара или услуги, а вовсе не в том, чтобы проинформировать или убедить их. Задачи:

• напоминание о том, что товар может потребоваться в ближайшее время;

• напоминание о том, где можно приобрести товар (услугу);

• удержание товара в памяти потребителей в периоды межсезонья;

• поддержание осведомленности о товаре (услуге).

Одним из широко используемых в настоящее время видов реклам является *почтовая реклама* (листовки, приглашения на работу, рекламные объявления об услугах или товарах и т. п.). Она имеет высокую избирательную способность. Создание *почтовой рекламы* включает в себя три этапа:

– создание базы данных населения;

– деление населения на целевые группы (по социальному статусу, полу, возрасту, доходу и т. д.);

– рассылка писем рекламного содержания с учетом специфики целевой группы.

В сфере профессионального спорта и в фитнес-индустрии широко используются *печатная реклама* (проспекты, каталоги, программы, буклеты, прайс-листы, афиши, плакаты, пресс-релизы) и *сувенирная реклама* (календари, ручки, папки, футболки и т. п.). Также широко применяется и *аудио– и аудиовизуальная реклама* (рекламные кинофильмы, слайды, телевидение).

Телереклама имеет широкий спектр возможностей. Для

повышения ее эффективности установлено множество психологических правил и приемов, как то: акцент на визуальность, краткость, оригинальность, близость к потребителю и т. д. Но по стоимости *телевизионная реклама* самая дорогая.

Преимущество *аудиорекламы* (например, реклама на радио) перед другими средствами массовой информации: 24-часовое вещание на многие регионы и огромное разнообразие программ. Радио слушают в жилых и производственных помещениях, дома, на открытом воздухе, в автомобилях. Поэтому рекламные объявления охватывают значительный процент аудитории. Радиореклама оперативна и имеет в основном доступную стоимость. Для аудиорекламы используют следующие правила:

> объявление должно задействовать воображение слушателей;

> рекламная идея должна быть лаконичной, ясно выраженной;

> реклама должна сразу заинтересовать слушателя;

> эффективно чтение текста известными спортсменами;

> если по тому же товару или услуге параллельно ведется рекламная кампания по телевидению, нужно использовать те же позывные, мелодии, тексты, персонажи;

> объявления должны соответствовать теме передачи.

Реклама в прессе имеет широкое распространение и по объему затрат уступает лишь рекламе на телевидении. Преимущество этой рекламы заключено в ее высокой избирательной способности, а специфика диктует особые подходы к ее созданию и размещению. Внимание обращается на визуальную часть. Оформление рекламного объявления должно привлечь и заинтересовать читателя, а смысловая нагрузка подтолкнуть к действию. Поэтому:

♦ заголовок должен привлекать внимание, содержать новую информацию, основную аргументацию и наименование товара;

♦ следует избегать большого количества слов;

♦ лучше обойтись без отрицательных оборотов, ассоциирующихся с предметом рекламы;

♦ необходимо использовать простые, но положительно действующие слова, например, «бесплатно», «новинка» и т. д.

Реклама на местах продажи играет важную роль. Посетитель магазина более подвержен покупке. Известно, что только 3 % покупателей не обращает внимания на упаковку. 35 % потребителей покупают товар в магазине, прочитав текст на упаковке и 87 % – увидев знакомое название или известную торговую марку. *Реклама в местах продажи* может включать пробы товара.

К *наружной рекламе* относится реклама на улице. Её суть в *напоминании и одномоментности:* ее видят, проезжая или проходя мимо. Отсюда требования к яркости и к большим размерам. К *наружной рекламе* относятся:

♦ крупногабаритные плакаты;

♦ электрифицированные панно;

♦ неон – светящаяся реклама;

♦ реклама на транспорте (внутренняя и наружная).

Основные рекомендации по наружной рекламе сводятся к следующему:

– щитовая реклама строится на рекламной идее, которая быстро запоминается;

– визуализация должна быть простой и плакатно броской;

– использовать следует шрифты простые и ясные, чтобы объявление читалось с расстояния 30–50 м;

– необходимо составлять цветовую гамму, удобную для зрения;

– на рекламном щите надо указывать реквизиты ближайших торговых и сервисных точек, где можно приобрести рекламируемый товар или услугу.

Имидж-реклама – это комплекс мероприятий, направленных на создание имиджа, престижа и позитивного отношения общественности к организациям-рекламодателям. К мероприятиям подобного рода относятся:

> *презентации;*

> *пресс-конференции;*

> *финансирование общественно полезных мероприятий;*

> *спортивное спонсорство;*

> *выставки и ярмарки.*

Пропаганда действует на основе предварительного информирования. *Агитация* действует на основе пропаганды. Таким образом, реклама является понятием более общим. Рекламная и пропагандистская деятельность логически взаимосвязаны, но в то же время вполне самостоятельны. Политики пропагандируют и агитируют к чему-либо. То же самое происходит в спортивной сфере (примером может служить призыв «Играйте в спортлото!»). Пропаганда занимается систематическим убеждением и бывает политической, научной, религиозной, антирелигиозной, нравственной (борьба с алкоголизмом и наркоманией, а в спорте – с допингом и жестокостью).

5.3.1. Реклама спортивных соревнований

Переход к рыночной экономике существенно изменил ситуацию в сфере спортивного бизнеса и отечественной рекламы спортивных соревнований. Рекламная деятельность стала одним из главных связующих звеньев между спортивными менеджерами профессиональных команд и зрителями соревнований. У рекламы спортивного соревнования несколько взаимосвязанных целей:

> формирование у потенциальных зрителей определенного уровня знаний о данном виде спорта, спортивном клубе;

> формирование определенного образа вида спорта, клуба;

> формирование потребности в посещении данного соревнования;

> формирование благожелательного отношения к клубу;

> побуждение человека «болеть» за данный клуб;

> побуждение к приобретению товаров, связанных с символикой данного клуба;

> формирование у других клубов образа надежного партнера.

Реклама соревнований проводится в виде:

• освещения хода подготовки к соревнованиям в печати, выпуска и распространения афиш, программ, пригласительных билетов, информации по радио и телевидению;

• организации фотостендов;

• популяризации данного вида спорта путем торжественного открытия и закрытия соревнований;

• широкой радиоинформации по ходу соревнований;

• своевременного заполнения итоговых таблиц, выпуска фотомонтажей;

• своевременного подведения итогов и торжественного закрытия соревнований;

• вручения грамот, дипломов, медалей и призов победителям;

• проведения показательных выступлений и парада победителей;

• своевременной информации в печати, по радио, на телевидении о результатах проведенных спортивных соревнований.

5.4. Технологии паблик рилейшнз в пропаганде физической культуры и спорта

Общественные отношения, направленные на пропаганду физической культуры и спорта, возникли в глубокой древности и были частью древних культур. Древнегреческие Олимпийские игры и другие состязания, аналогичные им, со своей мифологией и символикой были известны далеко за пределами Греции.

Под *Public relations* (паблик рилейшнз) в спорте понимается целенаправленная информация, направленная на гармонизацию отношений между спортивной организацией и общественностью. Примером такой коммуникации может служить Заявочная книга, которую подготовил Оргкомитет по выдвижению Москвы на право принять Олимпийские игры 2012 г. Заявочная книга – это один из этапов, который надо преодолеть властям города-кандидата для того, чтобы получить право на проведение Олимпийских игр. Она – результат работы более чем 100 экспертов, которые трудились несколько месяцев. Книга, подготовленная Оргкомитетом по выдвижению Москвы на право принять Первые Юношеские Олимпийские игры в 2010 г., состояла из 15 разделов общим объемом 96 страниц. В ней содержалась необходимая информация, подтверждающая возможности Москвы для успешного проведения соревнований такого масштаба. В настоящее время паблик рилейшнз становятся всё более значимой сферой деятельности российских спортивных организаций, государственных структур, связанных с развитием физической культуры и спорта в стране. Например, с началом международного этапа активной пиар-кампании города Сочи как кандидата на проведение Олимпийских игр 2014 г. интерес к Сочи стали проявлять десятки международных компаний, заявлявших о желании выйти на российский рынок и принять участие в реализации олимпийских проектов.

Зарождение в стране рыночных отношений привело к развитию такого направления в деятельности организаций и частных лиц, как связи с общественностью в различных сферах, в том числе и в сфере физической культуры и спорта. В спортивных организациях появились должности пресс-атташе, специалистов по связям с общественностью, специальные службы, цель работы которых состоит в размещении информационных материалов, получении признания у болельщиков, урегулировании конфликтных ситуаций, поиске спонсоров, пропаганде вида спорта и спорта в целом. Круг задач, стоящих перед этими

службами, направлен на создание благоприятной среды для результативной деятельности спортивных организаций. Укрепление позиций российского спорта во многом связано с освоением информационных технологий.

В публичных выступлениях российских лидеров не раз отмечалось, что вовлеченность населения в физкулыурно-спортивное движение, а также успешные выступления российских спортсменов на международных аренах являются бесспорным доказательством жизнеспособности и духовной силы нации, военной и политической мощи страны. В работах многих авторов, анализирующих в своих трудах проблемы спортивного и физкультурного движения в нашей стране, неоднократно указывалось на то, что существует необходимость повышения эффективности освещения сферы физической культуры и спорта на всех направлениях.

Деятельность специалистов паблик рилейшнз относится к сфере *маркетинговых коммуникаций.* И поэтому она имеет важное значение для спортивных коммерческих организаций. Недостаточно производить хорошие продукты и услуги; для увеличения объемов их продаж и получения прибыли нужно донести до сознания потребителей выгоды от их использования. Маркетинговые коммуникации позволяют осуществить передачу сообщений потребителям с целью сделать продукты и услуги привлекательными для потребителей. Например, фитнес-клубы продвигают свою деятельность, реализуя несколько целей:

– проинформировать потребителей о своих услугах, условиях продаж;

– убедить покупателя отдать предпочтение именно этому клубу;

– заставить купить ту услугу, что рынок предлагает в данный момент, а не откладывать покупку на будущее.

Эти цели достигаются с помощью рекламы, профессионализма персонала, названий клубов, оформления витрин, рассылки литературы, раздачи пресс-релизов и других информационных материалов. Совокупность вышеупомянутых способов достижения целей называется *управлением продвижением* или *маркетинговыми коммуникациями. Управление продвижением* имеет в своем арсенале разнообразные средства достижения целей:

– рекламу;

– паблисити[13];

– стимулирование сбыта;

– рекламу в местах продажи;

– использование спортивных мероприятий;

– персональные продажи;

– публикации в прессе о деятельности фирмы, ее достижениях;

– благотворительная деятельность;

– деятельность по охране окружающей среды;

– спонсорство культурных и спортивных мероприятий;

– юбилейные мероприятия;

– презентации, пресс-конференции;

– публичные лекции, выступления и интервью по радио и телевидению;

– учреждение стипендий и фондов, поддержка научных работ;

– поддержка школ, детских домов, одаренных детей;

– поддержка строительства храмов и т. д.

Мероприятия паблик рилейшнз состоят из четырех связанных между собой частей:

> постановка задачи, исследования для ее решения;

> разработка сметы мероприятий;

> осуществление мероприятий;

> исследование результатов, оценка и возможные доработки.

Эти части иногда называются системой RACE: Research (исследование), Action (действие), Communication (общение), Evaluation (оценка).

В последние годы одним из наиболее эффективных средств пропаганды физической культуры и спорта стал интернет, который также активно используется в технологиях паблик рилейшнз. Благодаря стремительному развитию интернет стал не только глобальным, но и емким источником информации, с охватом многомиллионной аудитории. Основными условиями эффективности электронных СМИ являются следующие:

• качественный показатель аудитории (среди пользователей много людей с высшим образованием, которые обладают высокой покупательной способностью);

• информативность – за одну и ту же единицу времени можно просмотреть больше информации;

• разнообразие воздействия – потребитель может получать информацию в виде текста, графического изображения, анимации, звука, видео;

• охват аудитории;

• эффективность анализа отдачи рекламной кампании;

• удобство пользования: потребитель может получить интересующую его информацию, не выходя из дома.

5.4.1. Основные направления паблик рилейшнз в олимпийском спорте

Олимпийское движение относится к категории публичных явлений, поэтому его будущее напрямую зависит от общественного мнения. Сложившееся благоприятное отношение к олимпизму формирует устойчивую категорию приверженцев олимпийского движения как среди потребителей этого зрелища, так и среди государственных деятелей, спортсменов и бизнесменов. Общественное мнение позволяет олимпийскому маркетингу улучшать финансовые показатели деятельности и крепить высокий имидж олимпизма.

Одной из своих задач олимпийское движение считает повсеместную популяризацию идей и идеалов олимпизма, пропаганду спорта и здорового образа жизни, а также продвижение Олимпийских игр. За годы своего существования они приобрели множество традиций и ритуалов, некоторые из которых уходят корнями в глубину веков. В качестве конкретных шагов, показывающих последовательное достижение данной цели, служит курс МОК на сотрудничество с телевизионными каналами во многих странах мира, что позволяет максимальному числу зрителей увидеть олимпийские события.

История современного олимпийского движения как всемирного культурно-спортивного события отражает и эволюцию паблик рилейшнз. С момента своего зарождения в 1894 г. МОК начал поиск эффективных средств распространения идеалов и принципов олимпизма, а также сведений об Олимпийских играх. В начале XX в. это были книги, газеты и журналы, затем в 1920-е гг. к ним прибавилось радио, с 1936 г. – телевидение, а в начале 1990-х гг. в этот процесс включился интернет. Одна из современных олимпийских традиций – создание фильма об очередных Играх.

МОК имеет собственные пресс-службу и PR-отдел. Основными задачами этих служб являются работа со СМИ, формирование общественного мнения, участие в общественной жизни. Во многом благодаря деятельности этих служб сегодня Игры позиционируются в ряду наиболее дорогостоящих мероприятий современности. Основными средствами продвижения олимпийского спорта являются:

– телевидение;
– пресса;
– монетные программы;
– лицензионная продукция;
– филателия;
– PR;
– имиджевые акции.

Работа со СМИ ведется под руководством нескольких

комиссий МОК (по связям с прессой, радио, телевидением, комплексными средствами массовой информации) и отдела по контролю и координации деятельности. Деятельность названных подразделений во многом и формирует общественное мнение, определяет значимость олимпийского движения. Одним из путей формирования общественного мнения и улучшения имиджа олимпийского спорта служит искусство. Комиссия МОК по культуре постоянно расширяет сферу деятельности, организуя и проводя различные международные конкурсы. МОК, поощряя конкурсы искусства, с одной стороны, укрепляет свой имидж, и с другой – привлекает дополнительное внимание к олимпийским ценностям.

5.4.2. Основные направления паблик рилейшнз в профессиональном спорте

На профессиональный спорт распространяются все законы брэндинга, разработанные для товаров массового потребления или сервиса. Здесь есть продукт, целевая аудитория, архитектура брэнда и остальные общепринятые компоненты. Паблик рилейшнз становятся всё более значимой сферой деятельности менеджеров профессионального спорта, хотя создание подразделений связей с общественностью в профессиональных клубах по игровым видам спорта началось еще в середине 1990-х гг. В эти годы в клубах появляются должности пресс-атташе или специалистов по связям с общественностью. Цель этих служб состоит в размещении материалов о своих командах, получении паблисити у болельщиков, урегулировании конфликтных и кризисных ситуаций, поиске спонсоров и т. д.

Что касается, например, футбола, то профессиональный футбольный клуб сегодня – коммерческое предприятие, которое нуждается в создании положительного имиджа в глазах общественности, и в первую очередь в глазах СМИ, болельщиков, фанатов. Функции паблик рилейшнз в профессиональном спорте следующие:

– установление взаимопонимания и доверительных отношений между спортивной организацией и общественностью;

– создание «положительного образа» спортивной организации (клуба, федерации);

– сохранение репутации;

– создание у сотрудников спортивной организации чувства ответственности и заинтересованности;

– расширение сферы влияния средствами пропаганды и рекламы.

В сфере профессионального спорта паблик рилейшнз обращены большей частью к трем целевым группам: болельщикам, СМИ и спонсорам. Можно выделить три основные направления работы специалистов паблик рилейшнз:

> взаимодействие со средствами массовой информации;

> взаимодействие с болельщиками и фанатами клуба;

> рекламно-коммерческая деятельность клуба.

В рамках **первого направления** проводятся следующие мероприятия:

• пресс-туры с участием руководителей ведущих спортивных и общеполитических СМИ;

• презентации новых футболистов;

• дружеские матчи ветеранов разных клубов;

• открытые тренировки для представителей СМИ;

• распространение пресс-релизов;

• постоянный контакт с журналистами спортивных газет;

• помощь журналистам на домашних матчах клуба;

• проведение конкурса для журналистов на лучшее освещение жизни клуба;

• контроль за публикациями в прессе;

• организация и проведение «Прямых эфиров» на региональном телевидении;

• демонстрация роликов-анонсов к домашним матчам клуба;

• организация повторных трансляций домашних матчей клуба;

• обеспечение регулярной информации о деятельности клуба в спортивных СМИ;

• контакт с изданиями, кабельными телекомпаниями (интервью, репортажи, анонсы матчей);

• организация интервью руководителей и футболистов клуба на центральных и спутниковых телеканалах, в печатных СМИ;

• пиар-кампании футболистов, выставляемых на трансферт.

В рамках **второго направления** проводится следующая работа:

– организация встреч с болельщиками;

– организация специализированных шоу-программ на домашних матчах;

– организация Дня открытых дверей;

– участие менеджеров команды в работе клуба болельщиков;

– выездные мастер-классы в различных учебных заведениях;

– совершенствование клубного сайта;

– формирование отряда звуковой поддержки;

– помощь болельщикам в организации выездов;

– проведение футбольных турниров для болельщиков.

5.4.3. Маркетинговые коммуникации профессиональных клубов футбольной Премьер-лиги России

Для футбольных клубов, а особенно тех, которые стремятся к лидерству, развитие маркетинговых коммуникаций является важным направлением менеджмента. Маркетинговые коммуникации – это процесс передачи футбольными клубами данных о своей деятельности людям, которые интересуются футболом. Целью маркетинговых коммуникаций является представление различным слоям болельщиков, специалистам спорта и футбола информации о маркетинговых стратегиях клубов путем направления сообщений о клубе, команде, игроках, тренерах, способах продажи билетов, абонементов, туров с командой и т. п., вызывая тем самым у болельщиков и просто любителей футбола интерес к данному клубу.

Получаемая контактными аудиториями клуба информация должна удовлетворять их потребности. Обмен информации с болельщиками, установление диалога с ними дело непростое. Поэтому коммуникационные службы предпринимают усилия для того, чтобы постоянно поддерживать такое содружество.

На посещаемость футбольных матчей влияет целый ряд факторов, которые должны находиться в поле зрения менеджеров. К ним относится:

> организация билетной/абонементной программы клуба в течение всего сезона;

> организация продаж билетов на домашние матчи в дни, предшествующие игре;

> улучшения спортивной арены, направленные на дополнительный комфорт для зрителей;

> логистика (транспортное обеспечение, организация автостоянки на территории стадиона);

> кейтеринг (организация питания на стадионе во время матча);

> Matchday-активность (дополнительные организационные мероприятия в день игры);

> реклама матча;

> активность в цифровой среде (маркетинговая деятельность в интернете);

> работа с клубами фанатов;

> безопасность на стадионе и вокруг него;

> создание праздничной атмосферы на стадионе (оформление стадиона, работа диктора, групп поддержки и т. п.);

> спортивный результат матча.

Из перечисленных выше факторов наиболее важными (хотя важны все), влияющими на принятие решения болельщиками посещать матчи любимой команды, являются: доброжелательная атмосфера на стадионе, работа с болельщиками (фанатскими клубами), безопасность на стадионе и около него, спортивный результат.

Практически все футбольные клубы Премьер-лиги России в последние несколько лет освоили систему CRM (Customer Relationship Management) – систему управления продажами билетов и абонементов, ввели систему учета контактов с постоянными и потенциальными болельщиками, а также автоматизировали работу с фанатскими клубами.

Российские клубы используют как маркетинговый инструмент для работы с болельщиками *карты болельщика.* Все клубы российской Премьер-лиги, демонстрирующие рост посещаемости в последние годы, активно работают не только с фанатскими клубами, но и с общеобразовательными школами, вузами, а также со спортивными организациями, членами которых являются молодые люди. Новое направление в маркетинге профессиональных футбольных клубов – привлечение болельщиков из близлежащих городов, открытие фанатских клубов в других городах региона.

5.5. Антикризисное управление спортивной коммерческой организацией в условиях общенационального кризиса

До недавнего времени в экономических понятиях, характеризующих развитие экономики в нашей стране[14], отсутствовал такой термин, как «кризис». В управлении спортивными организациями, занимающимися производством товаров и услуг, использовали такие понятия, как «временные трудности», «трудности роста», «проблемы развития».

Что такое кризис? Это в первую очередь драматическое развитие как внешней, так и внутренней ситуации, когда использовавшиеся до этого времени методы управления становятся неэффективными. *Кризисные явления представляют угрозу экономической устойчивости всех спортивных организаций, а не только спортивных организаций сферы предпринимательства.*

Проведение политических и экономических (рыночных) преобразований в России коренным образом изменило общество, но, чтобы не говорилось о пользе реформ, граждане страны столкнулись с безработицей, инфляцией, нестабильной экономической ситуацией. Понятие кризиса, к сожалению, прочно вошло в нашу жизнь. Россияне испытали его на себе в 1998, 2008, 2014 гг. И до сих пор экономика России находится в состоянии затяжного кризиса.

Антикризисное управление спортивной коммерческой организацией – это управление, в котором определенным образом поставлено предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса. Классический цикл общественного воспроизводства включает в себя четыре основные этапа:

- кризис;
- депрессия;
- оживление;
- подъем.

Первая фаза – кризис характеризуется сокращением совокупного объема промышленного производства, деловой активности; включаются процессы падения и повышения цен; наблюдается значительный рост количества банкротств, уровня безработицы, а также уменьшения реальных доходов населения, сокращение внешнеторгового оборота.

Вторая фаза цикла – депрессия. Она представляет собой фазу застоя в экономике, приспособления хозяйственной жизни к

новым условиям и потребностям. Для нее характерны неуверенные действия предпринимателей, которые не хотят вкладывать значительные ресурсы в бизнес. Ситуация постепенно стабилизируется, подготавливая экспансию, рост показателей социально-экономического развития.

Третья фаза – оживление; для нее характерны: рост капиталовложений, цен, объемов производства, уровня занятости, показателей процентных ставок. Экспансия охватывает отрасли, поставляющие средства производства. Создаются новые предприятия, возникает масса новых товаров, растут курсы ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы. Экономический рост подходит к наивысшей точке развития, сопровождаясь активизацией научно-технических исследований.

Четвертая фаза – подъем, характеризуется значительным ростом всех показателей социально-экономического развития: ВВП, торгового оборота, инновационной активности предприятий, уровня технологической оснащенности страны, конкурентных преимуществ компаний на мировом рынке, банковской маржи и др. Наступает наивысшая точка расцвета, которая опять повлечет за собой сжатие. Растет напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы, постепенно сокращается совокупный платежеспособный спрос. Снова начинается спад производства, происходит сокращение занятости и доходов населения. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии, подготавливает базу для нового, периодического кризиса.

Причинами кризисного состояния спортивной организации могут являться:

- изменение рыночных условий;
- давление конкурентов;
- злоупотребления со стороны менеджеров или персонала;
- неправомочная деятельность проверяющих или контролирующих государственных органов;
- введение новых законов или других нормативных актов;
- изменения в политической ситуации;
- изменения общей экономической ситуации;
- стихийные бедствия и т. д.

Причины кризиса делятся на *объективные,* связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и *субъективные,* отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также *природные,* характеризующиеся явлениями климата, землетрясениями и др. Причины кризиса могут быть *внешними и внутренними.* Первые связаны с тенденциями и стратегией развития мировой и национальной экономики,

конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или продолжительному мягкому и последовательному выходу. Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и *антикризисным управлением,* которое может или смягчать кризис или обострять его.

Внешние факторы, влияющие на спортивную коммерческую организацию, характеризуют экономическую обстановку, в которой она функционирует. Если экономика страны находится в состоянии системного кризиса, это не может не отражаться на состоянии отдельной организации, но на каждой по-разному. Все зависит от характера организации и области ее деятельности в сфере спортивного бизнеса (например, спортивные клубы профессионального спорта по популярным видам спорта меньше подвержены влиянию экономических кризисов, чем команды по менее популярным видам спорта).

Последствия экономического кризиса спортивные организации ощущают тоже по-разному, причем иногда эти последствия неочевидны. Примером сказанного может служить тот факт, что последние два месяца 2014 г. прошли под знаком экономического кризиса и снижения рубля. Но москвичи восприняли падение покупательной способности рубля не совсем так, как ожидалось экономистами: в Москве начался ажиотажный спрос на фитнес-услуги. Дело в том, что люди стремились вложить деньги в рублях во что-то ценное с долгой перспективой. Такими ценностями для многих оказался абонемент в фитнес-клуб на год.

Что же привело к такому ажиотажу? Всплеску спроса способствовало поведение ряда фитнес-клубов, которые предлагали годовые контракты с большой скидкой. Такая тенденция в целом сохранилась и после начала 2015 г.: повышение цен на фитнес-услуги в Москве оказалось незначительным. Более того, цены на дополнительные услуги клубов (персональные тренировки, массаж, коммерческие классы) остались без изменений. Фитнес-клубы остерегались, что клиенты перестанут заниматься в условиях кризиса.

Алгоритм антикризисного управления в сфере физической культуры и спорта на примере фитнес-индустрии выглядит следующим образом:

- оптимизация затрат организации;
- проведение аудита всех статей затрат;

• оценка маркетингового окружения;
• выявление основных влияющих неблагоприятных факторов;
• оценка возможности сокращения затрат;
• экспертная оценка работы подразделений организации;
• сокращение рекламного бюджета;
• при необходимости сокращение фонда оплаты труда;
• поиск новых нестандартных путей привлечения клиентов;
• привлечение антикризисного управляющего;
• разработка антикризисной стратегии;
• проведение антикризисных мер.

Наряду с общими закономерностями антикризисному менеджменту присущи и специфические *особенности,* связанные с осуществлением антикризисных процедур. Выделим некоторые из этих особенностей.

В целеполагании. Для спортивной коммерческой организации, находящейся в кризисной ситуации, максимум прибыли (рентабельности) перестает быть целевой функцией. Целью может стать сохранение фирмы, персонала, минимизация убытков.

В использовании производственного аппарата. В условиях спада производства, как правило, имеющего место при кризисе, первостепенный приоритет отводится его ускоренной загрузке как первому условию снижения расходов. Если это невозможно (например, нет спроса на продукцию предприятия), то следует пойти по пути его «сжатия» (законсервировать часть производственной мощности, передать в аренду часть основных фондов и т. д.).

Приоритеты в развитии меняются в пользу текущих результатов, даже если это сопряжено с потерями в достижении стратегических целей, но позволяет спортивной организации продержаться (стратегия «выживания») до изменения экономической, правовой конъюнктуры.

Важным становится *повышение оперативности* принятия и реализации управленческих решений, даже если это связано со снижением их эффективности (сокращение длительности производственного цикла, уменьшение календарных нормативов, сокращение числа неэффективных решений и т. д.).

Требует изменения *система стимулирования* деятельности персонала. Необходимо сохранить ту часть персонала, которая оказывает определяющее влияние на качество продукции, конкурентоспособность производства (даже путем сокращения менее значимой части персонала, увеличения убытков предприятия и т. д.). Выделим *особенности современного менеджмента,* связанные с мотивацией, которые имеют особое значение в момент кризиса спортивной коммерческой

организации:

> мотивационные аспекты приобретают все большее значение в работе организации в целом;

> для мотивации сотрудников компании используют как финансовые, так все чаще и нефинансовые методы вознаграждения;

> при этом возрастает роль мотивации, не имеющей прямого отношения к материальным поощрениям.

Вполне возможно, что при длительном кризисе потребуется *реструктуризация* предприятия, под которой понимается изменение производственной, технологической, организационной структур, направленное на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятия и продукции, инвестиционной привлекательности.

5.6. Содержание делопроизводства в деятельности спортивной организации

Делопроизводством называют деятельность, связанную с документооборотом и организацией работы с документами в процессе осуществления функций менеджмента. Система делопроизводства включает следующие рабочие операции:

– составление документов;

– обработку документов (прием, регистрация, контроль за исполнением, комплектование дел);

– хранение документов;

– использование документов.

Документы принято классифицировать по следующим группам:

• служебные и личные;

• внешние и внутренние;

• по наименованию (например, приказы, протоколы, акты и т. п.);

• индивидуальные и типовые;

• оригиналы и копии;

• долговременного хранения (свыше 10 лет) и временного хранения (до 10 лет).

В государственных спортивных организациях существуют структуры делопроизводственной службы, в функциональные обязанности которых входит: прием, регистрация, распределение документов, доставка их исполнителям, отправка исходящей корреспонденции, размножение документов, контроль за их исполнением, формирование и хранение дел, методическое руководство в подразделениях организации.

Правила оформления и составления служебных документов касаются как полей документа, так и набора определенных *реквизитов,* порядка и места их расположения. *Реквизит* – это обязательный элемент, присущий тому или иному виду документа. Их совокупность и установленная последовательность называется *формуляром.* Реквизитами документов могут быть: герб, эмблема, наименование организации, название документа, подпись, дата, резолюция начальника и т. п.

Служебная документация спортивной организации подразделяется на четыре основные группы:

♦ организационная;

♦ распорядительная;

♦ справочно-информационная;

♦ документы личного состава.

К организационным документам относятся положения и уставы, определяющие деятельность организации, а также инструкции, которые регулируют организационные, технологические, финансовые и другие стороны работы спортивной организации. Разновидностью инструкций является должностная инструкция, которая разрабатывается на основе типовой и включает три основные раздела: «должностные обязанности», «квалификационные требования» и раздел «должен знать». Должностная инструкция разрабатывается начальником организации и должна давать ответы на следующие вопросы: цель и задачи работы должностного лица, кем он назначается и кем может быть освобожден от должности, какими документами он должен руководствоваться в работе, перечень его функциональных обязанностей, права, ответственность.

К распорядительным документам относятся: приказы, распоряжения, решения. *Приказ может издаваться только руководителем учреждения в следующих случаях: во исполнение директивных указаний вышестоящих организаций, по собственной инициативе, по инициативе структурных подразделений.* Текст приказа состоит из *констатирующей и распорядительной* частей. В первой части излагаются факты и соображения, являющиеся основанием для приказа, во второй – предписанные действия, которые начинаются со слова «приказываю» с указания исполнителей, затем указываются эти действия, далее сроки исполнения. *Распоряжение* издается так же, как и приказ, единолично, но не начальником организации, а его заместителями. Этот документ также имеет две части, но распорядительная часть начинается со слова «предлагаю». К *решениям* относятся правовые акты, принимаемые в коллегиальном порядке. Текст решения также состоит из двух частей: *констатирующей и распорядительной.* Вторая часть документа начинается со слова «решил (и)». Решение подписывает председатель и секретарь коллегиального органа (коллегии, совета и т. п.), которые не вправе менять текст.

К числу документов *справочно-информационного характера* относятся: деловые письма, служебные и докладные записки, справки, протоколы. Протокол – это документ, фиксирующий ход обсуждения вопроса и принятия решения на собраниях, заседаниях, конференциях и т. п. В нем отражаются выступления участников прений, принятые решения. Текст состоит из двух частей: вводной и основной. Первая содержит название документа, дату, список присутствующих и заканчивается повесткой заседания. Основная часть протокола строится по

схеме: *слушали – выступили – постановили* по каждому вопросу заседания. Вопросы к докладчику фиксируются в разделе «выступили». Протокол подписывается председателем и секретарем.

К документам личного состава относятся личные карточки и личные дела работников, приказы руководства по личному составу. Личная карточка заводится на всех работников организации на основании приказов. В личное дело входят документы: опись документов, заявление о приеме на работу, направление или представление, анкета, листок по учету кадров, автобиография, документ об образовании, выписки из приказов по данному работнику. Приказы по личному составу оформляются на бланках учреждения, а его пункты располагаются в следующем порядке: назначение на должность, принятие на работу, освобождение от работы, предоставление отпуска. Каждый пункт начинается с фамилии, затем указывается должность работника, наименование подразделения, действия, предписываемые приказом.

Поступающие в организацию документы должны проходить *регистрацию* и *индексацию.* Регистрация – это запись необходимых сведений о документе, с проставлением индекса и даты. Индексация – это проставление порядкового номера документа и условных обозначений, указывающих место исполнения и хранения. Индекс документа состоит из индекса дела по номенклатуре и номера регистрации. Например, индекс 03–12/4 означает следующее: 03 – индекс структурного подразделения, 12 – номер дела по номенклатуре, 4 – порядковый номер данного документа при регистрации.

Номенклатура дел представляет собой перечень заголовков дел, заводимых в организации на год. Она служит указателем индексации документов и дел, определяет систему хранения и использования документов. Заключительным этапом делопроизводства является подготовка дел к сдаче в архив учреждения для последующего хранения и использования. В архив сдаются дела после установленного срока хранения в подразделениях по описям и номенклатуре дел. До передачи в госархивы документы, подлежащие хранению, находятся в архивах организаций 5 лет, а материалы по личному составу должны храниться в течение 40 лет.

5.7. Кадровый менеджмент

Для поиска и подбора кандидатов на вакантные должности кадровая служба спортивных организаций использует в своей работе, как правило, апробированные методы:

1. *Поиск внутри организации*

Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций сначала пробуют поискать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов. Поиск внутри организации не требует финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, легче решает вопрос адаптации претендента в коллективе, поскольку он уже всем известен.

2. Подбор кандидатов с помощью сотрудников

Кадровая служба может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидата на должность среди своих знакомых. Этот метод также значительно удешевляет решение кадровых вопросов.

3. *Самопроявившиеся кандидаты*

Практически любая спортивная организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений – необходимо создать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

4. *Объявления в средствах массовой информации*

Основное преимущество данного метода – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки: объявления в СМИ могут привести к наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками.

5. *Выезд в физкультурные вузы и другие учебные заведения*

Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления руководителей, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию основных видов своей деятельности, ответы на вопросы студентов. Этот метод является результативным для привлечения определенного количества молодых специалистов.

6. *Государственные агентства занятости*

Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются в основном определенные категории населения – прежде всего безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

7. *Коммерческие агентства по подбору персонала*

Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Однако высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода.

8. *Агентства по подбору менеджеров*

Особой разновидностью деятельности по подбору персонала является поиск кандидатов на должности руководителей или других специалистов, играющих особую роль в организации. Поиском кандидатов на такие позиции занимаются специализированные компании по подбору руководителей. Эти компании имеют широкую сеть международных филиалов, занимают ведущие позиции в этом бизнесе.

9. *Поиск с помощью интернета*

Схема работы компаний, занятых электронным поиском работников на вакантные места проста: они размещают на своей электронной странице объявления компаний, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поисками работы. Объявления кандидатов размещаются бесплатно. Поиск в базе данных компании оплачивается. Но пользуясь исключительно интернетом, спортивная организация может оставить вне поля своего зрения многих кандидатов.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – *отбора выявленных кандидатов на вакантную должность.* Его содержание зависит от традиций, культуры организации, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. В общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой, включающей практически все возможные способы отбора:

- первичный отбор;
- собеседование с сотрудниками кадровой службы;
- справки о кандидате;
- собеседование с руководителем организации;
- испытательный срок;
- решение о найме на работу.

После принятия решения о приеме на работу нового

сотрудника предстоит провести его адаптацию в организацию. Наиболее высокий процент принятых на работу покидают организацию в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Предотвратить увольнения по первой причине должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников, а также испытательный срок. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию – важнейшая задача его руководителя и кадровой службы.

Глава VI. Особенности менеджмента в отдельных звеньях спортивного движения России

6.1. Становление современной системы управления физической культурой и спортом после распада СССР

С распадом СССР в становлении современной системы отечественной физической культуры и спорта наступил сложный период. Прекратила существование действующая в СССР система управления, возник комплекс финансовых и организационных проблем. Потеря хозяйственных связей, большой внешний долг страны, гиперинфляция, падение промышленного производства привели к коллапсу бюджетов всех уровней. Все это не могло не повлиять самым негативным образом на отрасль, зависящую в СССР практически полностью от бюджетных средств.

Происходившие в стране политические события в полной мере отразились на физкультурно-спортивной сфере, на ее управленческих структурах и кадровом составе. Распад СССР пришелся на 1991 г. – последний год предолимпийского цикла. Оставшееся до проведения Олимпийских игр 1992 г. время не позволило вновь образованным на территории СССР государствам выполнить все процедуры, связанные с созданием национальных олимпийских комитетов и представлением заявок для участия в Играх. Поэтому бывшие республики СССР (в том числе и Россия) должны были, в соответствии с решением МОК, выступать единой командой, которая получила название объединенной команды Содружества Независимых Государств (ОК СНГ).

На решение задачи успешного выступления российских спортсменов в составе ОК СНГ на Олимпийских играх (Барселона, 1992 г.) было направлено формирование специального управленческого органа. В этой связи функции упраздненного Госкомспорта СССР передавались **Комитету по содействию олимпийскому движению при Правительстве РСФСР.** После проведения Олимпийских игр этот орган управления ликвидировали, а вместо него указом Президента РФ от 27 ноября 1992 г. был образован **Комитет Российской Федерации по физической культуре.**

Спустя годы можно уверенно констатировать, что тот период был для отрасли чрезвычайно сложным. Постоянное ее недофинансирование, реорганизация и смена управленческих кадров высшего звена, региональный сепаратизм и радикальные перемены в социально-экономической жизни общества – все это сказывалось на менеджменте физической культурой и спортом.

Одной из основных проблем отрасли в начале 1990-х гг.

являлась проблема ее финансирования. В этот период отрасль получала не более 8-10 % от сумм финансирования, установленных «Основами законодательства Российской Федерации о физической культуре и спорте» (1993). Неслучайно заметно скромнее стали результаты спортсменов на международной арене. Приостановилось строительство спортивных сооружений, а многие существующие постепенно приходили в негодность или стали использоваться не по назначению.

Если в СССР управленческая вертикаль выстраивалась по жесткому иерархическому принципу, основанному на единоначалии и партийной дисциплине, то теперь ситуация изменилась. Большую остроту приобрела кадровая проблема. С ухудшением экономической ситуации страну стали покидать многие талантливые спортсмены и тренеры. Тем самым понизился качественный уровень подготовки отечественных спортсменов, снизились зрительский интерес и посещаемость спортивных соревнований.

Спортивные менеджеры всех уровней с переходом к рыночной экономике оказались в сложном положении – их предыдущий опыт работы отчасти обесценился и был малоприменим в новых условиях. При этом планомерной работы по повышению квалификации специалистов высшего и среднего управленческого звена не проводилось. Нельзя также не отметить частую сменяемость руководителей отрасли в тот период.

Вместе с проводимыми реорганизациями физкультурно-спортивного федерального органа управления видоизменялась его структура и функции: Госкомспорту то передавалась сфера туризма (в 1994 г.), то изымалась (апрель 2002 г.), то вновь возвращалась (май 2004 г.). Аналогичная процедура касалась молодежной политики – в 1994 г. Госкомспорт стал называться **Комитетом РФ по делам молодежи, физической культуре и туризму,** и в этом же году (спустя 4 месяца) молодежная политика были изъята из его компетенции. В начале третьего тысячелетия Федеральный орган исполнительной власти в сфере физической культуры и спорта был передан под эгиду Министерства здравоохранения и социального развития и получил статус **Федерального агентства по физической культуре, спорту и туризму** (в 2005 г. управление туристической отраслью стало осуществлять Федеральное агентство по туризму). В 2008 г. Указом Президента РФ было образовано Министерство спорта, туризма и молодежной политики РФ, реорганизованное в 2012 г. в **Министерство спорта Российской Федерации.**

6.2. Современная система управления физической культурой и спортом в Российской Федерации

Государство определяет приоритетные направления в развитии физкультурно-оздоровительного, спортивного движения, и совместно с заинтересованными организациями – в спорте высших достижений. Оно устанавливает правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности физкультурно-спортивных организаций, определяет принципы государственной политики в отрасли, создает условия для развития массовых и индивидуальных форм спортивной работы в учреждениях, на предприятиях, независимо от их организационно-правовых форм собственности.

Участие государства в развитии физической культуры и спорта конкретизировано в уставных задачах и основных видах деятельности государственных органов исполнительной власти. *На уровне субъекта Российской Федерации ведущая роль в управлении физической культурой и спортом принадлежит администрации субъекта,* в системе которого работают государственные органы специальной компетенции, которые имеют различные названия (Министерства спорта, Комитеты по физической культуре, спорту и туризму, Комитеты по делам молодежи, Департаменты по спорту, Управления спорта и т. п.). Они осуществляют руководство подведомственными им организациями: спортивными сооружениями, ДЮСШ, клубами, спортивными командами. В ряде случаев ведут хозяйственную, рекламную и маркетинговую деятельность.

Система физической культуры и спорта представляет собой совокупность государственных и общественных организаций, осуществляющих деятельность в целях физического воспитания населения и развития спорта. *Субъектами* физкультурно-спортивного движения являются:

– физкультурно-спортивные и спортивно-технические общества;

– спортивные клубы;

– центры спортивной подготовки;

– спортивные федерации;

– общественно-государственные организации, организующие соревнования по военно-прикладным и служебно-прикладным видам спорта;

– образовательные учреждения, осуществляющие

деятельность в области физической культуры и спорта;

– оборонные спортивно-технические организации;

– научные организации, осуществляющие исследования в области физической культуры и спорта;

– Олимпийский комитет России;

– Паралимпийский комитет России;

– Сурдлимпийский комитет России;

– Специальная олимпиада России;

– Российский студенческий спортивный союз;

– федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта (Министерство спорта РФ);

– органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

– органы местного самоуправления, подведомственные этим органам организации;

– федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие руководство развитием военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта;

– профессиональные союзы в области физической культуры и спорта;

– граждане, занимающиеся физической культурой, спортсмены и их коллективы (спортивные команды);

– спортивные судьи, тренеры и иные специалисты в области физической культуры и спорта в соответствии с перечнем таких специалистов, утвержденным федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

6.2.1. Характеристика отдельных подсистем отрасли

Развитие физической культуры и спорта как системы происходит в процессе диалектической взаимосвязи ее составных частей (подсистем), отличающихся достаточной сложностью. Функционирование каждой подсистемы – условие и основа для развития как других подсистем, так и всей отрасли. Современная школа менеджмента рассматривает системный подход как метод изучения открытых систем со всеми сложными взаимоотношениями между отдельными подсистемами, структурными единицами и людьми. Так как все элементы системы взаимосвязаны, то происходящие изменения в каком-либо элементе вызывают трансформации во всех других. Системный подход как способ мышления и метод научного исследования указывает на то, что система физической культуры и спорта состоит из *взаимосвязанных подсистем, является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой.*

Взаимодействие элементов системы обеспечивает ее органическую структурность, динамизм функционирования и развития.

Системообразующим фактором для отрасли ФКиС является – человек, занимающийся физическими упражнениями. Понятие «человек» весьма многогранно: это и школьник, только осваивающий элементы какого-либо упражнения, это и спортсмен-разрядник, это и мастер спорта и пожилой человек, занимающийся физической культурой совсем с другими целями, чем профессиональные спортсмены, и т. п.

Подсистемами отрасли являются:

> кадровое обеспечение[15];
> правовая и программно-нормативная база;
> организационные структуры;
> система медико-биологического обеспечения;
> материально-техническая база;
> информационное обеспечение;
> система научно-методического обеспечения;
> экономика ФКиС.

Таким образом, система физической культуры и спорта является весьма сложным образованием. Иллюстрацией этого тезиса может служить система подготовки квалифицированных спортсменов в Подмосковье, где в решении этой задачи задействованы органы образования, органы исполнительной власти в лице районных и городских спортивных комитетов, профсоюзные организации и другие ведомства. Вопросами развития физической культуры и спорта в России помимо государственных органов исполнительной власти специальной компетенции занимается ряд министерств и ведомств. Государство через различные федеральные органы исполнительной власти и аналогичные органы субъектов РФ участвует в организации физкультурно-оздоровительной работы с детьми и молодежью, способствует их привлечению к систематическим занятиям спортом, создает спортивные клубы, участвует в организации массовых соревнований.

Организация физической подготовки, управление ею и ее финансирование в *Вооруженных Силах, правоохранительных органах, силовых структурах* определяется нормативными актами Министерства обороны, Министерства внутренних дел, Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС), Федеральной службы безопасности (ФСБ), Федеральной службы охраны РФ (ФСО) и др.

Для проведения спортивной работы в армии создаются и

действуют спортивные клубы в форме государственных некоммерческих организаций, которые организуют проведение соревнований, готовят спортсменов и спортивные команды, содержат ДЮСШ.

6.3. Менеджмент в системе государственных спортивных организаций

6.3.1. Менеджмент в государственных спортивных организациях на федеральном уровне

К настоящему времени сложились три структурные уровня государственного управления отраслью. *Высший – институциональный* – является пограничным между политическим и государственным управлением. На нем определяются общая политика и главные задачи развития физической культуры и спорта в стране.

В отрасли эти задачи решает целый ряд организаций, которые созданы при Президенте РФ, Совете Федерации Федерального Собрания РФ, Государственной Думе РФ, Министерстве спорта РФ.

Совет при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта был создан в 2002 г. Он является совещательным органом при Президенте Российской Федерации, созданным в целях обеспечения взаимодействия между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, общественными объединениями, физкультурно-спортивными объединениями и организациями, другими организациями при рассмотрении вопросов, касающихся выработки и реализации государственной политики в области физической культуры и спорта, спорта высших достижений, а также подготовки, проведения Олимпийских и Паралимпийских игр, Всемирных универсиад, чемпионатов мира по различным видам спорта и участия в них российских спортсменов. Основными задачами Совета являются:

а) в области физической культуры и спорта, спорта высших достижений:

• подготовка предложений по определению приоритетных направлений государственной политики в области физической культуры и спорта, включая пропаганду здорового образа жизни, и мер по их реализации;

• рассмотрение общественно значимых проектов в области физической культуры и спорта;

• проведение экспертизы проектов федеральных законов и иных нормативных правовых актов по вопросам физической культуры и спорта и подготовка соответствующих предложений;

• анализ положения дел в сфере физической культуры и спорта в России и за рубежом;

• рассмотрение вопросов государственной поддержки спорта высших достижений и подготовка предложений по созданию благоприятных условий для его развития;

• рассмотрение вопросов, связанных с подготовкой российских спортсменов для участия в международных спортивных соревнованиях, а также оценка эффективности мер, направленных на обеспечение необходимого уровня подготовки российских спортсменов;

• подготовка предложений к ежегодным посланиям Президента РФ Федеральному Собранию РФ, иным программным документам и выступлениям Президента РФ, затрагивающим вопросы физической культуры и спорта, а также анализ хода реализации соответствующих решений;

• обсуждение по предложению Президента РФ иных вопросов, относящихся к сфере физической культуры и спорта;

б) в области подготовки и проведения международных спортивных соревнований:

– рассмотрение вопросов, связанных с подготовкой и проведением международных спортивных соревнований, и выработка соответствующих предложений;

– проведение экспертизы проектов нормативных правовых актов, планов, программ и иных документов, касающихся подготовки и проведения международных спортивных соревнований, выработка по ним предложений;

– анализ хода реализации планов, программ и отдельных мероприятий, касающихся подготовки и проведения международных спортивных соревнований, и выработка соответствующих предложений;

– обеспечение взаимодействия между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов РФ, организационными комитетами и иными организациями, участвующими в подготовке и проведении международных спортивных соревнований.

На законодательном уровне вопросы физической культуры и спорта рассматриваются и решаются в органах, являющихся структурами Федерального Собрания РФ.

В Совете Федерации до 2011 г. работала Комиссия по физической культуре, спорту и развитию олимпийского движения. После упразднения Комиссии ее функции были переданы *Комитету по социальной политике,* при котором создан *Экспертный совет по физической культуре и спорту,* являющийся постоянно действующим консультативным органом. Целью

Совета является выработка рекомендаций и подготовка предложений по совершенствованию законодательства в области физической культуры и спорта. Члены Совета выполняют свои обязанности на общественных началах. Основные функции Совета:

> анализ состояния и процесса реализации государственной политики в области физической культуры и спорта;

> оказание консультативной и экспертной поддержки работы Комитета по социальной политике по вопросам физической культуры и спорта;

> подготовка проектов решений Комитета в области законодательного обеспечения государственной политики в области физической культуры и спорта;

> осуществление экспертной оценки бюджетных статей, государственных программ и проектов государственных программ в области физической культуры и спорта, а также предложений, обращений, инициатив, поступающих в адрес Комитета по социальной политике;

> проведение экспертной оценки законопроектов, направленных на совершенствование законодательства РФ в области физической культуры и спорта, подготовленных членами Совета Федерации – членами Комитета;

> подготовка справочных и информационных материалов в соответствии с основными направлениями своей деятельности;

> участие в подготовке и проведении парламентских слушаний, «круглых столов», конференций и других мероприятий Комитета в области физической культуры и спорта;

> оказание правового, методического и организационного содействия деятельности по подготовке и проведению крупных международных соревнований на территории России;

> внесение предложений по вопросам совершенствования законодательства страны и международных договоров с ее участием в области физической культуры, спорта и развития олимпийского движения.

В Государственной Думе РФ действует *Комитет по физической культуре, спорту и делам молодежи,* который занимается законодательной деятельностью. Он готовит, рассматривает законодательные инициативы и рекомендует поправки в действующие федеральные законы для принятия их Государственной Думой.

Средний – *административный* уровень – сфера функционального управления. На нем любое направление деятельности подвергается анализу и раскладывается на различные организационно-управленческие компоненты –

планирование, организацию, руководство, контроль и т. д. Эти функции на федеральном уровне выполняет *Министерство спорта Российской Федерации,* а на региональном – государственные органы управления физической культурой и спортом.

На третьем – *технологическом* уровне – происходит непосредственное удовлетворение социальных потребностей общества в услугах государственного управления. Эти задачи наряду с государственными организациями федерального и регионального уровня решают *муниципальные* государственные организации. Взаимодействие государственных органов власти и общественных физкультурно-спортивных объединений в управлении ФКиС осуществляется на основе действующего законодательства.

Действующий Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (принят в 2007 г.) призван создать необходимые правовые и организационные основы, обеспечивающие развитие массового спорта, спорта высших достижений, а также подготовку спортивного резерва. Государство определяет приоритетные направления в развитии физкультурно-оздоровительного, спортивного движения, и совместно с заинтересованными организациями – в спорте высших достижений.

В совместном ведении Российской Федерации и ее субъектов находятся общие вопросы воспитания, образования, науки, культуры, физической культуры и спорта.

В процессе государственного управления выполняется определенная совокупность действий, приводящая к желаемой динамике управленческих результатов. В частности, проводятся в жизнь принятые *законы и политика,* провозглашаемая высшей публичной властью. Государство устанавливает правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности физкультрно-спортивных организаций, определяет принципы государственной политики в отрасли и олимпийского движения в стране, создает условия для развития массовых и индивидуальных форм спортивной работы в учреждениях, на предприятиях, независимо от их организационно-правовых форм собственности. Участие государства в развитии ФКиС области конкретизировано в уставных задачах и основных видах деятельности государственных органов исполнительной власти.

На нынешнем этапе развития системы управления отраслью особое внимание уделяется вопросам усиления взаимодействия управленческих структур как по вертикали, так и по горизонтали, с целью *формирования оптимальной модели управления* ФКиС, в

которой будут четко распределены и согласованы компетенция и полномочия, функции и ответственность всех субъектов физкультурно-спортивной деятельности как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации и местных органов власти. Одной из форм такого взаимодействия является совместная работа по реализации федеральных целевых программ («Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы», «Дети России», «Молодежь России», «Социальная поддержка инвалидов», «Старшее поколение», «Развитие образования на 2016–2020 гг.» и др.). Совместная деятельность по реализации федеральных целевых программ дает возможность в комплексе поставить и решить проблему оздоровления населения России.

Перспективной идеей формирования новой модели управления является усиление роли *федеральных округов* в организации и проведении физкулыурно-спортивной работы, осуществлении координации с регионами. На повестке дня современного этапа развития менеджмента ФКиС – разработка стратегии действий различных министерств и ведомств, общественных организаций. Эта стратегия должна быть направлена на создание максимально благоприятных условий для оздоровления людей в трудовых коллективах, в образовательных учреждениях, по месту жительства, в местах отдыха.

6.3.2. Функции Министерства спорта Российской Федерации

Министерство спорта РФ является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере физической культуры и спорта, а также по оказанию государственных услуг (включая предотвращение допинга в спорте и борьбу с ним) и управлению государственным имуществом в сфере физической культуры и спорта.

Министерство руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, а также Положением о Министерстве спорта Российской Федерации. Осуществляет свою деятельность непосредственно и через свои подведомственные организации во взаимодействии с другими федеральными органами

исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

В соответствии с Положением о Министерстве спорта России, утвержденным Правительством РФ 19 июня 2012 г. № 607, Минспорт осуществляет следующие полномочия:

• вносит в Правительство РФ проекты федеральных законов, нормативных правовых актов Президента РФ и Правительства РФ и другие документы, по которым требуется решение Правительства страны, по вопросам, относящимся к установленной сфере ведения Министерства, а также проект плана работы и прогнозные показатели деятельности Министерства;

• самостоятельно принимает нормативные правовые акты по следующим вопросам:

> перечень видов спорта, для развития которых создаются и действуют общероссийские спортивные федерации с возможным членством спортивных клубов и их объединений;

> порядок разработки и представления программ развития соответствующих видов спорта;

> общие требования к содержанию положений (регламентов) о межрегиональных и всероссийских официальных физкультурных мероприятиях и спортивных соревнованиях, предусматривающие особенности отдельных видов спорта;

> Единая всероссийская спортивная классификация и положение о ней;

> положение о спортивных судьях;

> положение о присвоении почетных спортивных званий;

> порядок проведения допинг-контроля;

> перечни субстанций и (или) методов, запрещенных для использования в спорте;

> общероссийские антидопинговые правила;

> общие принципы и критерии формирования списков кандидатов в спортивные сборные команды России и порядок утверждения этих списков;

> порядок проведения государственной аккредитации региональных спортивных федераций, осуществляемой органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации;

> порядок проведения государственной аккредитации Российской Федерацией общественных организаций для наделения их статусом общероссийской спортивной федерации;

> порядок ведения реестра общероссийских и аккредитованных региональных спортивных федераций и

предоставления сведений, содержащихся в этом реестре;

> порядок признания в Российской Федерации видов спорта, спортивных дисциплин и включения их во Всероссийский реестр видов спорта и порядок его ведения;

> квалификационные требования к кандидатам на присвоение квалификационных категорий спортивных судей;

> календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;

> порядок разработки правил военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта;

> правила видов спорта;

> положение о спортивном паспорте и образец спортивного паспорта;

> порядок материально-технического обеспечения, в том числе обеспечения спортивной экипировкой, а также научно-методического и антидопингового обеспечения спортивных сборных команд Российской Федерации за счет средств федерального бюджета;

> порядок финансирования за счет средств федерального бюджета физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, включенных в Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, и нормы расходов средств на проведение указанных мероприятий;

> порядок формирования перечня физкультурно-спортивных организаций и образовательных учреждений, осуществляющих подготовку спортсменов и использующих для обозначения юридического лица (в фирменном наименовании) наименования «Олимпийский», «Паралимпийский», «Olympic», «Paralympic» и образованные на их основе слова и словосочетания без заключения соответствующего договора с МОК, Международным паралимпийским комитетом или уполномоченными ими организациями;

> федеральные стандарты спортивной подготовки;

> порядок приема лиц в физкультурно-спортивные организации, созданные Российской Федерацией и осуществляющие спортивную подготовку;

> примерную форму договора оказания услуг по спортивной подготовке;

> порядок осуществления контроля за соблюдением организациями, осуществляющими спортивную подготовку, федеральных стандартов спортивной подготовки;

> основания, по которым допускается освобождение от

возмещения расходов, понесенных заказчиком услуг по спортивной подготовке, на подготовку не заключивших трудовой договор лиц, прошедших спортивную подготовку.

Кроме того, Министерство спорта Российской Федерации:

> согласовывает решения о проведении на территории Российской Федерации международных спортивных соревнований;

> определяет основные направления пропаганды физической культуры, спорта и здорового образа жизни;

> размещает заказы и заключает государственные контракты, а также иные гражданско-правовые договоры на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для обеспечения нужд Министерства, а также на проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ для иных государственных нужд в установленной сфере деятельности;

> организует конгрессы, конференции, семинары и другие мероприятия в установленной сфере деятельности Министерства;

> осуществляет полномочия собственника в отношении федерального имущества, необходимого для обеспечения исполнения функций федеральных органов государственной власти в установленной сфере деятельности, в том числе имущества, переданного федеральным государственным унитарным предприятиям и федеральным государственным учреждениям, подведомственным Министерству;

> обобщает практику применения законодательства Российской Федерации и проводит анализ реализации государственной политики в установленной сфере деятельности Министерства;

> осуществляет функции главного распорядителя и получателя средств федерального бюджета, предусмотренных на содержание Министерства и реализацию возложенных на Министерство функций;

> разрабатывает и реализует меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, направленные на их развитие, включая разработку и выполнение соответствующих ведомственных целевых программ, в установленной сфере деятельности;

> реализует программы развития физической культуры и спорта в Российской Федерации;

> осуществляет мероприятия по организации и проведению всероссийских спортивных соревнований инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, международных спортивных соревнований указанных лиц, включая

Паралимпийские игры и Сурдлимпийские игры, Всемирные специальные олимпийские игры, а также подготовку к таким спортивным соревнованиям;

> организует проведение физкультурных и спортивных мероприятий с участием инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья;

> организует проведение всероссийских смотров физической подготовки граждан допризывного и призывного возрастов к военной службе;

> участвует в организации и проведении межрегиональных и всероссийских официальных физкультурных мероприятий;

> проводит мероприятия по подготовке спортивных сборных команд Российской Федерации к Олимпийским играм и другим международным спортивным соревнованиям и участию в таких соревнованиях;

> проводит мероприятия по организации на территории Российской Федерации Олимпийских игр, чемпионатов и кубков мира, чемпионатов и кубков Европы и иных международных спортивных соревнований с учетом требований, установленных соответствующими международными спортивными организациями;

> утверждает Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;

> реализует Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;

> осуществляет материально-техническое обеспечение, в том числе обеспечение спортивной экипировкой, а также научно-методическое и антидопинговое обеспечение спортивных сборных команд Российской Федерации за счет средств федерального бюджета;

> утверждает ежегодно списки кандидатов в спортивные сборные команды Российской Федерации по видам спорта, формируемые общероссийскими спортивными федерациями;

> проводит мероприятия по пропаганде физической культуры, спорта и здорового образа жизни;

> осуществляет научно-методическое обеспечение в области физической культуры и спорта, а также организацию издания научной, учебной и научно-популярной литературы по физической культуре и спорту;

> организует научные исследования в области физической культуры и спорта;

> осуществляет функции государственного заказчика

федеральных целевых, научно-технических и инновационных программ и проектов в установленной сфере деятельности;

> ведет реестр общероссийских и аккредитованных региональных спортивных федераций;

> ведет реестр спортивных сооружений и др.

Министерство возглавляет Министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Президентом РФ по представлению Председателя Правительства страны. Министр несет персональную ответственность за выполнение возложенных на министерство полномочий и реализацию государственной политики в установленной сфере деятельности. Он имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Правительством РФ. Структурными подразделениями министерства являются департаменты по основным направлениям деятельности. В состав департаментов включаются отделы.

По инициативе федерального органа управления отраслью в последние несколько лет были приняты и внедрены в жизнь *инновационные предложения,* которые смогли отчасти решить проблему развития массового спорта в стране. Отметим лишь некоторые из этих управленческих находок:

– восстановлены некогда популярные турниры «Кожаный мяч», «Золотая шайба»;

– возобновлено проведение Спартакиад народов России;

– совместно с Министерством сельского хозяйства возобновлены Сельские игры и т. д.

С целью улучшения спортивных результатов членов сборных команд страны было создано государственное учреждение – *Центр спортивной подготовки.* В нем работают 500 лучших тренеров страны и тренируются около 2 тыс. спортсменов. Кроме того, создан *Федеральный центр подготовки спортивного резерва.*

С 2014 г. при Минспорте России действует *Координационная комиссия по введению и реализации Всероссийского физкулътурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО).*

В 2013 г. при Министерстве спорта РФ был создан Общественный совет, который является постоянно действующим совещательно-консультативным органом общественного контроля. Целью деятельности Совета является осуществление общественного контроля деятельности Министерства спорта, включая рассмотрение проектов разрабатываемых общественно значимых нормативных правовых актов, участие в мониторинге качества оказания государственных услуг, реализации контрольно-надзорных функций, хода проведения антикоррупционной и кадровой работы, оценке эффективности

государственных закупок, рассмотрение ежегодных планов деятельности Министерства и отчета об их исполнении, а также иных вопросов, предусмотренных действующим законодательством.

Решения Общественного совета носят рекомендательный характер. Председателем Общественного совета в марте 2016 г. утвержден четырехкратный олимпийский чемпион А. В. Попов.

6.4. Менеджмент в государственных спортивных организациях на региональном уровне

6.4.1. Менеджмент физической культуры и спорта на региональном уровне в России

Основой взаимодействия в управлении сферой ФКиС в системе государственной власти на региональном уровне являются Конституция РФ, Конституции или Уставы субъектов Российской Федерации, на основании норм которых на региональном уровне государственную власть осуществляют специально созданные исполнительные и законодательные (представительные) органы власти. Вопросы разграничения полномочий регулируют нормы Федеральных конституционных законов «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов РФ» и «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Кроме того, взаимодействие федерального органа исполнительной власти в области физической культуры и спорта, органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления и физкультурно-спортивных организаций отражено в статьях 6, 7, 8, 9 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».

Что касается общего руководства и координации деятельности по управлению сферой ФКиС в конкретном субъекте РФ, то эту деятельность осуществляют органы государственной власти субъектов РФ (ст. 11 Конституции РФ). Например, в Москве это мэр и правительство в лице Департамента физической культуры и спорта города Москвы.

На уровне субъекта РФ ведущая роль в управлении принадлежит администрации (правительству) субъекта, в структуре которой работают государственные органы специальной компетенции. Они осуществляют руководство подведомственными им организациями: спортивными сооружениями, ДЮСШ, клубами, командами. От участия региональных властей в развитии физической культуры и спорта в современных условиях зависит многое. За примерами далеко ходить не надо. На средства из бюджета Московской области за последние 5 лет было построено 20 современных спортивных

сооружений.

Основные формы и органы управления физической культурой и спортом, которые сложились к настоящему времени в России на *региональном* уровне, приведены в таблице 9.

Таблица 9

Органы и формы регионального управления ФКиС в Российской Федерации

Органы управления	Формы управления
Администрации субъектов РФ	Государственная
Комитеты, управления, департаменты и т.п. по ФКиС субъектов РФ	Государственная
Органы управления ФКиС в составе управлений (комитетов) администраций субъектов РФ	Государственная
Законодательные органы субъектов РФ	Государственная
Отделы министерств субъектов РФ	Государственная
Комитеты по ФКиС в составе законодательных органов субъектов РФ	Государственная
Федерации по видам спорта субъектов РФ	Общественная
Общественные спортивные организации (союзы, ассоциации, фонды и т.п.)	Общественная
Региональные отделения ДОСААФ России, ВФСО «Динамо», «Юность России»	Общественно-государственная

В субъектах Российской Федерации не существует единообразия не только в полномочиях и функциях органов управления ФКиС, но нет его даже в названиях этих организаций. Единообразия в полномочиях, функциях, названиях органов управления физической культурой и спортом не существует даже в масштабах одного субъекта РФ. Например, к 2006 г. в городах и районах Московской области работали 65 отраслевых образований, в числе которых находилось: 46 спортивных комитетов, 16 отделов в составе объединенных комитетов или управлений, 3 муниципальных учреждения.

Частое реформирование системы управления ФКиС на федеральном уровне не могло не отражаться на *региональной* системе управления отраслью. За сменой полномочий, функций и названий федерального органа управления ФКиС следовали не только реорганизации центрального аппарата, системы управления ФКиС в стране, но и что, может быть, самое главное, подобные перемены происходили и на нижестоящих уровнях управления. Например, орган управления ФКиС в Московской области с 1991 г. пережил шесть структурно-функциональных

перестроек, нашедших отражение в смене принадлежности, структуры, полномочий, названии[16].

Что касается Москвы, то столичный орган управления ФКиС с 1923 по 2010 г. 7 раз менял свой статус и название. А уже в новой России с 1991 по 2016 г. таких реформ было три:

> Комитет по физической культуре и спорту города Москвы (с 1993 г.);

> Комитет физической культуры и спорта Правительства Москвы (с 1999 г.);

> Департамент физической культуры и спорта города Москвы (с 2007 г.).

Возможность проявления управленческой инициативы и быстрой перестройки аппарата управления в соответствии с возникающими задачами и проблемами позволила в ряде субъектов РФ построить эффективные системы менеджмента. Так, например, вопросы социальной защищенности спортсменов конкретизированы в Законе республике *Адыгеи,* в котором тренерам и спортсменам за выдающиеся достижения устанавливаются ежемесячные доплаты к государственным пенсиям. Законом Республики *Бурятии* устанавливаются государственные премии для спортсменов и их тренеров в размере от 75 тыс. (золотая медаль на Олимпийских играх) до 7,5 у.е. (тренеру за спортсмена, занявшего 3 место на чемпионате Европы или Азии). В Законе о ФКиС республики *Башкорстан* раскрывается вопрос об организационной структуре физкультурного движения в регионе.

В Законе *г. Москвы* (№ 27 от 15.07. 2009) к компетенции города в области ФКиС относятся формирование и осуществление городской политики, участие в реализации федеральных программ, разработка и реализация городских программ, формирование внебюджетного Фонда ФКиС и организационная поддержка его деятельности. Городские органы государственной власти и управления устанавливают нормативы дополнительного финансирования ФКиС; в соответствии с Законом должны заниматься организацией научно-методического обеспечения системы ФКиС, созданием единой городской системы информационного обеспечения и пропаганды ФКиС. При планировании доходов от оказания платных спортивно-оздоровительных услуг населению спортивным организациям города следует учитывать, что Закон предусматривает льготы отдельным категориям жителей Москвы.

С целью повышения эффективности и координации действий отдельных структур в системе управления физической культурой и спортом в Москве[17] префектурами округов совместно с

органом управления физической культурой и спортом города были созданы Центры физической культуры и спорта административных округов. Суть совершенствования системы управления заключается в переходе от преимущественно вертикальной структуры управления к сочетанию вертикальной и горизонтальной (территориальной) структур. Центры физической культуры и спорта административных округов г. Москвы осуществляют методическое и организационное управление физкультурными и спортивными некоммерческими организациями, ведущими работу с населением на уровне округа и муниципальных образований. Основными задачами их деятельности являются:

– контроль развития спортивных сооружений в округе;

– организация окружных спортивно-массовых мероприятий;

– проведение конкурсов по физической культуре и спорту в округе;

– контроль над эксплуатацией спортивных сооружений округа.

6.4.2. Полномочия органов исполнительной власти в области физической культуры и спорта субъектов Российской Федерации

По Конституции Российской Федерации физическая культура и спорт находятся в совместном ведении федеральных и региональных властей. В законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» детально прописываются полномочия субъектов и полномочия органов местного самоуправления. К полномочиям субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта относятся:

– определение основных задач и направлений развития физической культуры и спорта в субъектах РФ, принятие и реализация государственных региональных программ развития физической культуры и спорта и межмуниципальных программ в области физической культуры и спорта;

– учреждение почетных званий, наград, премий и иных форм поощрения в области физической культуры и спорта субъектов РФ;

– организация и проведение региональных официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий и межмуниципальных официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;

– утверждение и реализация календарных планов официальных физкультурных мероприятий и спортивных

мероприятий субъектов Российской Федерации;

– утверждение порядка формирования и обеспечение спортивных сборных команд субъектов Российской Федерации;

– организация развития национальных видов спорта, в том числе установление порядка проведения спортивных мероприятий по национальным видам спорта;

– присвоение спортивных разрядов и квалификационных категорий спортивных судей в порядке, установленном Положением о Единой всероссийской спортивной классификации и Положением о спортивных судьях;

– реализация мер по развитию физической культуры и спорта инвалидов, лиц с ограниченными возможностями здоровья, адаптивной физической культуры и адаптивного спорта в субъектах Российской Федерации;

– организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в области физической культуры и спорта;

– обеспечение деятельности региональных центров спортивной подготовки;

– осуществление иных установленных в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации полномочий.

Региональную структуру управления физической культурой и спортом возглавляет руководитель (министр, председатель и т. п.), *назначаемый на должность и освобождаемый от должности руководителем региона.* Функционирование физической культуры и спорта в регионе осуществляется по ряду основных направлений: физическое воспитание детей дошкольного возраста; физическое воспитание и спорт в образовательных учебных заведениях; развитие ФКиС по месту жительства населения; ФКиС инвалидов; развитие спорта высших достижений. Успешное развитие ФКиС в субъектах России во многом зависит от их финансирования, осуществляемого из бюджетных и внебюджетных источников. *Во многих субъектах РФ до начала экономического кризиса наблюдался рост бюджетного финансирования отрасли.* Одним из эффективных путей оптимизации управления развитием физической культуры и спорта в субъектах России стало использование целевых программ. Спортивная работа ведется в общеобразовательных школах, ДЮСШ, на спортивных базах и сооружениях. Важным фактором повышения эффективности спортивной и физкультурно-оздоровительной работы является улучшение координации усилий различных обществ, учреждений, ведомств и т. п., работающих в отрасли.

6.5. Менеджмент физической культуры и спорта на муниципальном уровне

Эффективная организация работы с населением по месту жительства является базой развития массовой физической культуры и спорта в стране. Во многих городах России к настоящему времени сложилась система организации физкультурно-спортивной работы с населением по месту жительства, основой которой является работа на муниципальном уровне.

Приоритетными направлениями муниципальной спортивной политики в Российской Федерации являются:

> развитие школьного и студенческого спорта, развитие физического воспитания в дошкольных учреждениях, оказание спортивно-оздоровительных услуг для всех групп населения;

> проведение массовых соревнований и спортивно-оздоровительных праздников;

> оказание помощи в деятельности спортивных и физкультурно-оздоровительных клубов;

> информирование о роли и пользе физической культуры и спорта;

> содействие в подготовке спортсменов высокого класса.

Согласно исследованиям профессора М. И. Золотова (2003), муниципальная политика в сфере массового спорта должна основываться на регулировании экономическими методами, которые включают:

– установление понижающих коэффициентов на аренду помещений;

– снижение ставок оплаты коммунальных услуг для спортивно-оздоровительных сооружений;

– обеспечение социальной рекламы на территории муниципального образования со спортивным содержанием;

– предоставление площадей и улиц города для праздничных спортивно-зрелищных шоу;

– создание механизма поддержки общественных инициатив на конкурсной основе.

Базируясь на законодательстве Российской Федерации и региональных законах о физической культуре и спорте, иных законодательных актах и документах, утвержденных региональными и местными органами власти, администрации муниципального уровня через органы управления ФКиС разрабатывают и реализуют программы развития ФКиС в регионе.

Эта работа, по оценкам специалистов, имеет конкретные результаты. В последние годы увеличилось количество спортивных секций, расширился перечень физкультурно-оздоровительных услуг населению, были модернизированы спортивные площадки, а идея здорового образа жизни россиян стала более популярной в стране.

Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» устанавливает следующие полномочия органов местного самоуправления в области физической культуры и спорта:

– определение основных задач и направлений развития физической культуры и спорта с учетом местных условий и возможностей, принятие и реализация местных программ развития ФКиС;

– популяризация физической культуры и спорта среди различных групп населения;

– организация проведения муниципальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, а также организация физкулыурно-спортивной работы по месту жительства граждан;

– утверждение и реализация календарных планов физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий муниципальных образований;

– организация медицинского обеспечения официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий муниципальных образований;

– содействие обеспечению общественного порядка и общественной безопасности при проведении на территориях муниципальных образований физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;

– утверждение порядка формирования спортивных сборных команд муниципальных районов и городских округов, их обеспечение;

– участие в организации и проведении межмуниципальных, региональных, межрегиональных, всероссийских и международных спортивных соревнований и учебно-тренировочных мероприятий спортивных сборных команд РФ и сборных команд соответствующего субъекта РФ, проводимых на территориях муниципальных образований;

– оказание содействия субъектам физической культуры и спорта, осуществляющим свою деятельность на территориях муниципальных образований;

– осуществление иных установленных в соответствии с законодательством РФ и уставами муниципальных образований полномочий.

В субъектах Российской Федерации – городах федерального значения Москве и Санкт-Петербурге полномочия органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований в области физической культуры и спорта устанавливаются законами этих городов.

На местные органы управления ФКиС возложены многие мероприятия по развитию отрасли. К их числу относятся разработка и реализация комплекса мер по повышению роли ФКиС в формировании здорового образа жизни населения страны, а также создание в образовательных учреждениях и по месту жительства спортивно-оздоровительных клубов. Например, Закон о детско-юношеском спорте Московской области дает право органам местного самоуправления устанавливать налоговые льготы для организаций и учреждений спортивного профиля, юридических и физических лиц, вкладывающих средства в развитие детско-юношеского спорта.

Органы управления ФКиС на муниципальном уровне нередко являются *отделами* Администрации региона. Штат этих подразделений невелик: 3–4 человека. Их задачи: формирование здорового образа жизни; гармоническое развитие личности, в первую очередь детей; укрепление здоровья населения; подготовка спортивного резерва. Вопросы развития массовой физической культуры на местном уровне способны решить квалифицированные кадры, работающие на должностях инструкторов по физической культуре и спорту на предприятиях и организациях, сельских и поселковых округах по месту жительства. *Однако эти должности на многих предприятиях упразднены.* Накопленный ценный опыт организации физкулыурно-спортивной работы с населением оказался невостребованным в период коренной ломки социально-политического устройства страны. Финансирование физкулыурно-спортивной работы на муниципальном уровне ведется, в основном, за счет местного бюджета.

Рассмотрим более подробно систему организации менеджмента на муниципальном уровне на примере Москвы. Для взаимодействия органов управления города и физкультурно-спортивных организаций был утверждён «Регламент взаимодействия органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований в городе Москве и департамента физической культуры и спорта города Москвы в сфере организации физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с населением по месту жительства» (2008).

Регламент был разработан в целях:

– координации деятельности органов исполнительной власти

Москвы и муниципалитетов по организации физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с населением по месту жительства;

– выполнения Департаментом физической культуры и спорта Москвы функций государственного контроля по осуществлению органами местного самоуправления отдельных полномочий Москвы в части организации физкультурно-оздоровительной и спортивной работы по месту жительства;

– осуществления методической помощи муниципалитетам по вопросам реализации переданных полномочий Москвы в сфере организации физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с населением по месту жительства;

– обеспечения обобщения и распространения опыта работы муниципалитетов по реализации переданных полномочий.

Физкультурно-спортивная работа с населением по месту жительства ведется на основе *программ* развития физической культуры и спорта на территории внутригородского муниципального образования, *календарных планов* спортивно-массовых мероприятий, разрабатываемых муниципалитетами с учетом городского Календаря, рекомендаций Департамента физической культуры и спорта, согласованных с Советом муниципальных образований города, и других документов, разработанных на основании законов РФ, города Москвы, с учетом городских целевых программ в сфере физической культуры и спорта.

В настоящее время в городе выполняется работа по реализации Постановления Правительства Москвы от 20.09.2011 № 432-ПП «О государственной программе «Спорт Москвы» на 2012–2016 годы», а также по разработанной программе, в которой контрольные задания пролонгированы до 2018 г.

Департамент физической культуры и спорта Москвы может делегировать полномочия по осуществлению своих функций окружным управлениям физической культуры и спорта. Основными направлениями и формами работы органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований в сфере организации физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с населением по месту жительства являются:

– обеспечение условий для развития физической культуры и массового спорта (среди которых наиболее важным является осуществление взаимодействия с организациями департаментов ФКиС Москвы, образования, семейной и молодежной политики, социальной защиты, здравоохранения, с территориальными органами исполнительной власти, с предприятиями и организациями, расположенными на территории муниципального

образования; проведение конкурсов и др.);

– обеспечение содержания материальной базы;

– проведение конкурсов и заключение договоров на техническое обслуживание и текущий ремонт спортивных площадок по месту жительства;

– обеспечение содержания помещений для занятий физической культурой и спортом;

– обеспечение оборудованием спортивных площадок и помещений, секций по видам спорта и оздоровительных групп;

– вовлечение жителей в систематические занятия физической культурой и спортом;

– организация секций по видам спорта и оздоровительных групп для населения на бесплатной основе;

– организация и проведение соревнований по видам спорта и физкулыурно-спортивных праздников;

– привлечение к работе подготовленных специалистов, имеющих диплом о профессиональном образовании или спортсменов, имеющих звание «мастер спорта»;

– обеспечение условий для постоянного повышения квалификации кадров;

– отбор и выдвижение кандидатов для участия в городских конкурсах «Лучший муниципальный служащий», «Московский двор – спортивный двор» и др.;

– осуществление пропаганды физической культуры, спорта и здорового образа жизни.

6.5.1. Экспериментальные аспекты спортивного менеджмента на государственном уровне в регионах и муниципалитетах России

Сфера физической культуры и спорта обладает большим инновационным потенциалом, в ее сущности заложена потребность в нововведениях. Примером тому служит зарождение десятков новых, а по сути инновационных видов спорта в последние несколько десятилетий или появление новых оздоровительных программ в фитнессе, или новых методик в реабилитации физических недугов.

Наиболее важными инновационно-экспериментальными аспектами спортивного менеджмента на государственном уровне в регионах и муниципалитетах России в последние несколько лет стали следующие:

• переход от реконструкции к строительству спортивных сооружений;

• акцент на развитие популярных в среде молодежи видов

спорта;

• проведение соревнований по новым и экстремальным видам спорта;

• популяризация и развитие инвалидного спорта;

• проведение совместных с церковью спортивно-массовых мероприятий; установление связи спортивной жизни города с духовной сферой;

• активное строительство детских спортивных площадок во дворах;

• более активная пропаганда занятий физической культурой и спортом через СМИ;

• открытие новых фитнес-клубов.

Решение задач развития физической культуры и спорта в регионах и муниципалитетах стало возможным благодаря долгосрочному программно-целевому планированию, которое получило приоритет в последние 10 лет.

В отдельных административных округах и на территории многих муниципальных образований города Москвы найдены оригинальные пути решения задачи вовлечения жителей в занятия физкультурой и массовым спортом. Например, реализация идеи шахматного бульвара в Центральном административном округе, регулярные зарядки на дворовых территориях в Восточном административном округе, спортивные праздники с проведением фольклорной молодежной дискотеки в муниципальном образовании «Орехово-Борисово Южное».

За период действия городских программ развития физической культуры и спорта («Спорт Москвы», Спорт Москвы-2», «Спорт Москвы-3») власти столицы в два раза увеличили финансирование, направленное на текущее содержание и на укрепление материально-технической базы: это текущий, капитальный ремонты, оборудование спортивных объектов. Но главным инновационным решением, которое придало массовость занятиям спортом, стало решение о развитии *общедоступного уличного спорта,* который в Москве до этого мало культивировался.

Другое направление инновационного менеджмента – это ремонт существующих и дополнительное строительство 500 новых спортивных площадок по месту жительства населения. Причём это комплексные площадки, включающие силовые тренажёры, баскетбольные, волейбольные площадки. Инновационным решением следует признать учет насущных интересов молодежи.

В целях реализации этого направления было создано по инициативе молодёжных групп 80 площадок *воркаута* –

направления уличного силового спорта. Это металлические силовые тренажёры, которые особых затрат не требуют, но вовлекают тысячи молодых людей в занятие массовым спортом. К 2015 г. воркаутом в столице занималось 11 тыс. подростков, для которых стали ежегодно проводиться соревнования на Кубок нации (международные соревнование по воркауту).

Другое инновационное решение – *большее внимание зимним видам спорта.* За несколько лет в Москве было оборудовано более двухсот лыжных трасс, треть из которых освещены, создан прокат, раздевалки. В зимний период в Москве дополнительно открыто 1,5 тыс. катков, из них 120 с искусственным льдом. В 2014 г. на таких катках только в парках, где ведется учет посетителей, катались более 4 млн чел.

Еще одна инновация – *ремонт школьных стадионов и предоставление их для бесплатных занятий жителям района.* Некоторые стадионы заново переоснащены. Принято решение – разрешить в вечернее время и в выходные пользоваться этими площадками не только школьникам, но и всем жителям микрорайона. Это, конечно, уже придало желание заниматься спортом.

В Москве в результате такой работы за 2 года снизилась на 18 % преступность среди подростков, на 4 % возросла годность призывников к военной службе. Это достигнуто, конечно, не только за счёт физкулыурно-спортивных мероприятий и инновационных решений в сфере спортивного менеджмента, а благодаря целому комплексу мероприятий. Но, тем не менее, увлечение молодыми людьми занятиями спортивного характера играет одну из ключевых ролей в этих достижениях.

Новым направлением спортивного менеджмента во всех регионах России с 2014 г. стало внедрение на государственном уровне комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО), введенного в действие Указом Президента России. Каждый участник сдачи нормативов комплекса ГТО получает электронное удостоверение, на которое записывается вся информация о сданных нормативах. И это, по сути дела, является документом в электронном виде, на основании которого можно судить, как подготовлен человек. Сдача нормативов ГТО помогает реально оценивать работу школ по физическому воспитанию подростков, а специалисты получили возможность измерять результаты работы по физической культуре и массовому спорту конкретными показателями.

Согласно статистическим данным (форма № ФК-2 ГТО) в 2015 г. в сдаче нормативов ГТО по всей стране приняли участие 747 536 чел.

6.6. Менеджмент в общественных спортивных организациях

6.6.1. Особенности менеджмента ОКР

После распада СССР (1991) на 15 самостоятельных государств потребовалось создание Национальных олимпийских комитетов в каждой стране. Но процесс основания и воссоздания новых НОК (последнее положение касается стран Балтии) начался еще до 1991 г. Например, в РСФСР Всероссийский олимпийский комитет был образован 1 декабря 1989 г. на Учредительном съезде. Председателем ВОК на съезде был избран олимпийский чемпион В. А. Васин. В 1992 г. в связи с вновь принятым Уставом ВОК поменял название на Олимпийский комитет Росси, а пост президента ОКР занял В. Г. Смирнов, который работал в этом качестве вплоть до 2001 г.

После принятия нового Федерального закона о физической культуре и спорте (2007 г.) Министерство юстиции РФ потребовало пересмотреть некоторые положения устава ОКР. В частности, в соответствии с Законом физические лица утратили право быть членами исполкома ОКР и иметь право голоса на Олимпийском собрании. Это стало прерогативой юридических лиц. В соответствии с требованиями законодательства РФ были внесены изменения в Реестр членов ОКР.

Новая редакция Устава ОКР, принятая Олимпийским собранием 30 сентября 2009 г., устанавливала нормы представительства, утверждала новый статус ОКР как *Общероссийского союза общественных объединений.* Высшим органом управления ОКР провозглашалось *Олимпийское собрание.*

20 мая 2010 г. на Олимпийском собрании новым президентом ОКР был избран А. Д. Жуков.

Действующая редакция Устава ОКР утверждена 10 декабря 2015 г. В соответствии с ней на территории субъектов РФ по согласованию с ОКР было решено создать *региональные олимпийские советы* – по одному в каждом субъекте. Органами управления ОКР стали:

- Олимпийское собрание;
- исполком;
- президент;
- генеральный директор.

Олимпийское собрание является высшим органом ОКР и проводится не реже одного раза в год. В период меду

Олимпийскими собраниями деятельностью ОКР руководит исполком, формируемый Олимпийским собранием сроком на 4 года. Исполком проводит заседания не реже, чем 4 раза в год. Президент ОКР избирается тайным голосованием на Олимпийском собрании сроком на 4 года с возможностью переизбрания. Генеральный директор избирается Олимпийским собранием сроком на 4 года и осуществляет функции единоличного исполнительного органа ОКР.

По состоянию на 1 декабря 2015 г. ОКР как союз общественных объединений включал 178 организаций – юридических лиц и 4-х физических лиц (члены МОК).

Уставом определено, что членами ОКР могут быть:

> общероссийские спортивные федерации по видам спорта, включенным в программу Игр Олимпиады;

> общероссийские спортивные федерации по видам спорта, включенным в программу Олимпийских зимних игр;

> члены МОК / Почетные члены МОК – граждане РФ (в 2016 г. – это были Смирнов В. Г., Тарпищев Ш. А., Попов А. В., Жуков А. Д.);

> общероссийские общественные объединения – союзы (ассоциации) зимних и летних видов спорта, входящих в программу Олимпийских игр;

> общероссийские общественные объединения – союзы (ассоциации), федерации по олимпийским видам спорта, объединенные в соответствующую международную спортивную федерацию;

> общероссийские спортивные федерации, являющиеся членами признанных МОК международных спортивных федераций по видам спорта, не включенным в программу Олимпийских игр;

> олимпийские общественные академии;

> общероссийские общественные объединения, являющиеся членами международных организаций, признанных МОК;

> общероссийские общественные объединения, основным видом деятельности которых является пропаганда олимпийских ценностей, развитие олимпийского движения, спорта высших достижений, массового спорта;

> общероссийские общественно-государственные физкультурно-спортивные объединения (организации);

> региональные общественные объединения, созданные для развития спорта, пропаганды и популяризации олимпийского движения, по одному от каждого субъекта РФ (региональные олимпийские советы).

Основными целями ОКР являются:

• продвижение, пропаганда и защита на территории РФ олимпийского движения, фундаментальных принципов и ценностей олимпизма;

• содействие олимпийскому образованию, физическому и нравственному воспитанию граждан РФ путем участия в реализации олимпийских образовательных программ в учебных заведениях;

• представление Российской Федерации в соответствии с Олимпийской хартией МОК на Олимпийских играх, юношеских Олимпийских играх, а также во всех региональных, континентальных и всемирных комплексных спортивных соревнованиях, проводимых МОК или ассоциациями национальных олимпийских комитетов;

• обеспечение соблюдения Олимпийской хартии в РФ;

• содействие развитию спорта высших достижений;

• содействие развитию физической культуры и спорта, участие в международном движении «Спорт для всех» и реализация на территории РФ программ по развитию массового спорта;

• содействие в обеспечении чистоты спорта, в том числе путем принятия и выполнения требований Всемирного антидопингового кодекса;

• осуществление международной деятельности, представление РФ в международных организациях в целях укрепления позиций и повышения авторитета российского спорта на международной арене, борьба против любых форм дискриминации и насилия в спорте (Устав общероссийского союза общественных объединений «Олимпийский комитет России». – М., 2015).

Для достижения своих уставных целей ОКР осуществляет основные виды деятельности:

> пропагандирует в РФ принципы олимпийского движения, распространяет знания об олимпизме, олимпийском движении и Олимпийских играх, содействует созданию организаций, деятельность которых направлена на развитие олимпийского образования;

> признает и применяет Всемирный антидопинговый кодекс, обеспечивает соответствие антидопинговой политики и правил ОКР Всемирному антидопинговому кодексу;

> в обязательном порядке участвует в Играх Олимпиады;

> представляет в соответствии с Олимпийской хартией МОК Российскую Федерацию на Олимпийских играх, юношеских Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых МОК или ассоциациями олимпийских

комитетов;

> участвует в подготовке, формировании, утверждении и обеспечении сборных команд РФ по различным видам спорта для их выступления на Олимпийских играх, юношеских Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях во взаимодействии с федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта, общероссийскими спортивными федерациями, иными общероссийскими общественными объединениями, органами исполнительной власти в области физической культуры и спорта субъектов РФ и региональными общественными объединениями, созданными для развития, пропаганды и популяризации олимпийского движения;

> разрабатывает и реализует программы содействия подготовке российских спортсменов и обеспечения участия олимпийской делегации РФ в Олимпийских играх, юношеских Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях во взаимодействии с федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта, общероссийскими спортивными федерациями, иными общероссийскими общественными объединениями, органами исполнительной власти в области физической культуры и спорта субъектов РФ и региональными общественными объединениями, созданными для развития, пропаганды и популяризации олимпийского движения;

> участвует в подготовке и переподготовке спортивных руководителей и иных специалистов в области управления спортом, организация научно-практических конференций, совещаний и семинаров;

> утверждает состав олимпийской делегации РФ и направляет ее для участия в Олимпийских играх, юношеских Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых МОК или ассоциациями олимпийских комитетов;

> обеспечивает спортивную экипировку, проезд и проживание и страхование членов олимпийской делегации РФ на Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых МОК или ассоциациями олимпийских комитетов;

> утверждает официальную спортивную форму и спортивную экипировку членов олимпийской делегации РФ, за исключением формы и экипировки, используемой во время соревнований;

> представляет и защищает интересы Олимпийской команды России ее членов в период подготовки и участия в Олимпийских

играх;

> в соответствии с требованиями Олимпийской хартии МОК осуществляет меры по защите принадлежащих МОК прав на использование олимпийских символа, девиза, факела, флага и гимна, наименований «Олимпийский», «Олимпиада», «Олимпийские игры» «Игры Олимпиады» и образований на основе слов и словосочетаний на территории РФ;

> участвует в программах Олимпийской солидарности, организует и проводит мероприятия в рамках программы «Олимпийская солидарность» для членов ОКР, организует ежегодное проведение «Всероссийского олимпийского дня»;

> определяет город РФ, который может подать заявку на организацию Олимпийских игр, юношеских Олимпийских игр, и вносит в установленном порядке свои предложения относительно кандидатов на организацию Олимпийских игр и юношеских Олимпийских игр;

> в случае проведения Олимпийских игр или юношеских Олимпийских игр в РФ учреждает Организационный комитет Олимпийских игр, обеспечивает совместно с ним и с администрацией города, проводящего Олимпийские игры или юношеские Олимпийские игры, строгое выполнение содержащихся в Олимпийской хартии МОК требований (в частности, Правило 37.1), касающихся организации и проведения Олимпийских игр и юношеских Олимпийских игр;

> использует в установленном МОК порядке олимпийские символ, флаг, девиз и гимн, наименования «олимпийский» и «олимпиада»;

> участвует в работе комиссий МОК, входит в состав ассоциаций НОК, участвует в проводимых ими мероприятиях;

> создает и поддерживает олимпийские общественные академии, олимпийские музеи, а также культурные программы, связанные с олимпийским движением;

> вносит в МОК предложения, относящиеся к Олимпийской хартии и олимпийскому движению;

> осуществляет международную деятельность, представляет РФ в международных организациях и участвует в проводимых ими мероприятиях;

> поощряет и способствует участию женщин и молодежи в развитии олимпийского движения в России на всех уровнях, в том числе в работе органов управления ОКР, общероссийских и региональных физкулыурно-спортивных организаций;

> осуществляет для достижения уставных целей проведение культурно-спортивных и физкультурно-спортивных мероприятий;

> представляет олимпийское движение России, интересы

членов ОКР и участников олимпийского движения России в федеральных органах государственной власти, а также в международных спортивных объединениях;

> участвует в разработке и проведении политики развития спорта, реализации федеральных программ развития физической культуры и спорта, направленных на достижение высших спортивных результатов, в выработке решений органов государственной власти в сфере физической культуры и спорта;

> участвует в государственной аккредитации общероссийских спортивных федераций;

> выступает с инициативами по различным вопросам общественной жизни, вносит предложения в органы государственной власти;

> участвует в разработке Единой всероссийской спортивной классификации, Единого календарного плана межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, Положения о присвоении спортивных званий и иных нормативных актов о физической культуре и спорте, программ научных исследований по проблемам физического воспитания граждан и развития спорта высших достижений;

> способствует развитию массового спорта, спорта высших достижений и подготовке спортивного резерва;

> координирует деятельность членов ОКР – общероссийских спортивных федераций в области олимпийского спорта, спорта высших достижений, массового спорта;

> участвует в создании и поддержке фондов и благотворительных организаций в целях содействия развитию массового спорта и спорта высших достижений;

> осуществляет для достижения уставных целей предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность;

> осуществляет внешнеэкономическую деятельность, вступает в международные негосударственные объединения, поддерживает прямые международные контакты и связи, заключает соответствующие соглашения;

> получает в установленном законом порядке средства федерального бюджета для достижения уставных целей и программ развития физической культуры и спорта;

> получает в установленном законом порядке пожертвования, благотворительную помощь, а также иную помощь от граждан и юридических лиц;

> в установленном законом порядке оказывает благотворительную помощь;

> осуществляет пожертвования гражданам и юридическим

лицам;

> вправе взимать вступительные, членские и целевые взносы с членов ОКР;

> распространяет информацию о своей деятельности, учреждает СМИ и осуществляет издательскую деятельность;

> участвует в создании условий для развития наукоемких технологий в области спорта, в том числе путем способствования научному, техническому и технологическому управлению;

> содействует развитию внедрению перспективных направлений исследований и разработок в области спорта;

> содействует маркетингу идей, разработок, изобретений и полезных моделей, технологий в области спорта;

> осуществляет иные виды деятельности, соответствующие уставным целям ОКР и не противоречащие действующему законодательству.

На практике подготовка сборных команд страны к участию в Олимпийских играх реализуется в процессе выполнения целого ряда управленческих действий. В частности, работники ОКР занимаются формированием команды, для чего необходимо получать лицензии на спортсменов, разработать правила и условия отбора спортсменов в команду, решать вопросы экипировки, размещения, питания спортсменов, транспорта, организации сборов, заказа и покупки спортивного инвентаря и оборудования. Взаимодействуя с общероссийскими федерациями по олимпийским видам спорта, ОКР заключает договора, по которым берет на себя определенные финансовые обязательства по подготовке и участию команд в Олимпийских играх и других спортивных мероприятиях, а федерации, со своей стороны, обязуются показывать определенные спортивные результаты.

6.6.1.1. Роль ОКР в организации подготовки и участия российских спортсменов в Олимпийских играх

Роль ОКР в организации подготовки и участия российских спортсменов в Олимпийских играх закреплена рядом нормативно-правовых документов. Так, например, правилом 27 Олимпийской хартии предусмотрено, что: «НОК обладают исключительными полномочиями по представлению своих соответствующих стран на Олимпийских играх и на региональных, континентальных и всемирных комплексных соревнованиях, проводимых под патронажем МОК». Статьей 11 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» закреплены полномочия ОКР по обеспечению участия в Олимпийских играх. В частности

Олимпийский комитет России:

• представляет в соответствии с Олимпийской хартией Россию на Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем МОК;

• утверждает состав олимпийской делегации РФ и направляет ее для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем МОК, определяет порядок и принципы формирования олимпийской команды России, формирует ее на основании предложений общероссийских спортивных федераций, утверждает состав олимпийской команды России;

• обеспечивает спортивную экипировку, проезд, проживание и страхование членов олимпийской делегации РФ на Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем МОК;

• утверждает официальную спортивную форму и спортивную экипировку членов олимпийской делегации РФ, за исключением спортивной формы и спортивной экипировки, используемых во время проведения спортивных соревнований;

• участвует в разработке и осуществлении мер, направленных на обеспечение необходимого уровня подготовки российских спортсменов для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях, проводимых под патронажем МОК.

По инициативе ОКР перед Играми выходят специальные Указы и Распоряжения Президента РФ по данному вопросу, в которых Правительству РФ, руководителям органов исполнительной власти субъектов РФ даются соответствующие поручения по оказанию помощи в обеспечении подготовки и участия спортсменов России в очередных Олимпийских играх. Во исполнение этих актов Правительство РФ, руководители субъектов РФ принимают соответствующие директивные документы, на которые опираются в своей работе спортивные организации.

Большое значение имело создание на правительственном уровне к каждым Олимпийским играм Оргкомитетов по подготовке и участию российских спортсменов в этих соревнованиях. Это обеспечивает возможность оперативного решения финансовых, таможенных, визовых и многих других вопросов, связанных с подготовкой сборных команд России.

Совместно с федерациями по видам спорта и Министерством спорта специалисты ОКР принимают активное участие в формировании списков кандидатов в сборные команды России, разработке прогнозов по выступлению команд в чемпионатах

мира и Европы на этапах подготовки к очередным Олимпийским играм. Ежегодно на заседаниях Исполкома ОКР подводятся итоги выступления в чемпионатах мира, Европы и оценивается соотношение сил на международной спортивной арене. В соответствии с анализом проводится необходимая корректировка планов подготовки. Все документы по составам команд, итогам выступлений на чемпионатах мира и Европы с соответствующими комментариями специалистов ОКР и федераций направляются руководителям субъектов РФ.

На основе данных оргкомитетов Игр о программе и сроках проведения олимпийских соревнований по видам спорта, местах и сроках тренировочных занятий на олимпийских объектах, количестве допускаемых специалистов и тренеров, ОКР готовит специальные программы на заключительный этап подготовки, предусматривающие сроки выезда команд с учетом проблем акклиматизации, решение вопросов авиаперелетов, экипировки, питания, встреч и отправки команд, размещения делегации, транспорта и средств связи, технического обеспечения и ряд других вопросов обеспечения спортивной делегации России на Олимпийских играх.

В рамках научно-методического и медико-биологического обеспечения подготовки и участия спортсменов в Олимпийских играх 2016 г. в Рио-де-Жанейро (Бразилия) реализован проект «Адаптация к Рио», направленный на повышение качества организации тренировочного процесса с учетом климатических условий города. В целях содействия инженерно-техническому обеспечению спортивной подготовки был реализован проект «Разработка и изготовление аппаратно-программного комплекса повышения специальной работоспособности высококвалифицированных велосипедистов».

6.6.1.2. Деятельность ОКР по решению уставных задач, не связанных с участием сборных команд России в Олимпийских играх

Олимпийский комитет России активно участвует в различного рода спортивных и физкультурных мероприятиях, непосредственно не связанных Олимпийскими играми. Так, например, в 2015 г. под руководством ОКР впервые в России состоялись Всероссийский день зимних видов спорта и Всероссийский фестиваль ходьбы.

ОКР организовал и финансировал такие масштабные мероприятия, как празднование первой годовщины старта Олимпийских зимних игр в Сочи и проведение I Всемирного

форума олимпийцев.

Пропагандируя олимпийские ценности и здоровый образ жизни, ОКР на протяжении ряда лет реализует всероссийские программы и проекты, к числу которых следует отнести программы содействия развитию массового спорта «Олимпийская страна» в рамках международного движения «Спорт для всех», «Активные дети – олимпийские надежды», а также проекты «Олимпийский патруль» и «Олимпийские перемены».

В своей работе ОКР опирается на широкую общественность. Так, в 2016 г. при ОКР действуют 14 общественных формирований: Комиссия по членству в ОКР, Комиссия по олимпийскому образованию, Комиссия по наградам, Российский комитет Фэйр Плэй, Юридическая комиссия, Комиссия по этике, Комиссия по международной деятельности, Научно-экспертный совет, Комиссия «Спорт и окружающая среда», Комиссия по международной деятельности, Комиссия спортсменов, Совет содействия ОКР, Контрольно-ревизионная комиссия. В работе этих формирований участвуют более 240 экспертов.

Одной из главных целей ОКР является содействие олимпийскому образованию населения, в первую очередь молодежи, в том числе путем участия в реализации олимпийских образовательных программ в учебных заведениях страны. Важной вехой в развитии олимпийского образования в России стал выход в свет в 1996 г. первого в истории учебного пособия для щкольников «Твой олимпийский учебник». За последние 20 лет эта книга выдержала 25 изданий (последнее – в 2014 г.) общим тиражом более полумиллиона экземпляров. Вслед за этим был подготовлен и издан «Олимпийский учебник студента» для студентов не физкультурных вузов страны.

Значительную роль в пропаганде идей олимпизма и олимпийского движения играют Олимпийские академии, созданные в 1989 г. и успешно функционирующие и в настоящее время при каждом высшем физкультурном учебном заведении.

Для успешного решения уставных задач Олимпийское собрание 5 августа 2010 г. приняло **Стратегию развития Олимпийского комитета России до 2020 г.** Одна из важнейших целей Стратегии – улучшение управления олимпийским и спортивным движением в стране, в т. ч. усиление взаимодействия и координации деятельности субъектов ФКиС, ответственных за развитие спорта высших достижений и подготовку спортсменов к Олимпийским играм: ОКР, спортивных федераций, спортивных организаций, спортсменов и тренеров, органов государственной власти разных уровней.

6.6.2. Особенности менеджмента в общероссийских федерациях по видам спорта

Важную роль в укреплении позиций спорта в обществе играют федерации по видам спорта – общественные организации, деятельность которых регламентируется Федеральным законом «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 4 декабря 2007 г.

№ 329-ФЗ и Федеральным законом «Об общественных объединениях» от 19.05.1995 г. № 82-ФЗ. Конечно, за годы, прошедшие со времени принятия этих законов, они претерпели значительные изменения и были дополнены новыми положениями.

В соответствии со статьей 14 ныне действующей редакции Закона о физической культуре и спорте по одному виду спорта на территории Российской Федерации может быть аккредитована в качестве общероссийской спортивной федерации только одна общественная организация. Порядок проведения государственной аккредитации общественных организаций для наделения их статусом общероссийской спортивной федерации устанавливается уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти (Минспорт России – *А.П.)* с учетом мнения ОКР и Паралимпийского комитета России. Государственная аккредитация общероссийских спортивных федераций осуществляется на срок не более чем 4 года в соответствии с порядком проведения государственной аккредитации общероссийских спортивных федераций.

Для получения государственной аккредитации и приобретения статуса общероссийской спортивной федерации соответствующая общественная организация наряду с соблюдением требований, установленных Законом (п. 3 ст. 14), должна соответствовать следующим условиям:

• официальное наименование организации должно отвечать требованиям, установленным законодательством РФ об общественных объединениях, и содержать указания на организационно-правовую форму, территориальную сферу ее деятельности, а также на вид или виды спорта, в целях развития которых создана такая организация;

• в числе членов и (или) структурных подразделений общероссийской федерации наряду с возможными иными членами общественной организации должны быть региональные спортивные федерации, созданные и осуществляющие свою деятельность на территориях более половины субъектов РФ и аккредитованные соответствующими органами исполнительной

власти субъектов РФ;

• в постоянно действующих руководящих органах организации не должны быть представлены иностранные граждане и лица без гражданства.

Не менее 75 % голосов от общего числа голосов высшего руководящего органа общероссийской спортивной федерации должно принадлежать аккредитованным региональным спортивным федерациям, являющимся членами и (или) структурными подразделениями общероссийской спортивной федерации.

Основными задачами федераций является:

> популяризация и развитие[18] своего вида спорта;

> подготовка сборных команд;

> проведение официальных соревнований;

> подготовка резерва сборных команд.

Общероссийские спортивные федерации вправе (ст. 16):

• организовывать и проводить по соответствующему виду спорта чемпионаты, первенства и кубки России, разрабатывать и утверждать положения (регламенты) о таких соревнованиях, наделять статусом чемпионов, победителей первенств, обладателей кубков России, а также делегировать на срок не более чем 3 года иным созданным в виде некоммерческих организаций физкулыурно-спортивным организациям право на проведение таких соревнований;

• обладать всеми правами на использование символики спортивных сборных команд РФ по соответствующим видам спорта и наименования «Российская Федерация», за исключением государственной символики РФ;

• осуществлять аттестацию тренеров, организовывать систему подготовки спортивных судей, их аттестацию по соответствующим видам спорта и контроль за их деятельностью;

• отбирать и представлять спортсменов, тренеров и спортивных судей по соответствующим видам спорта на присвоение международными спортивными организациями званий и квалификаций;

• разрабатывать с учетом правил, утвержденных международными спортивными федерациями, правила соответствующих видов спорта, а также утверждать нормы, устанавливающие права, обязанности отдельных категорий спортсменов, тренеров и спортивные санкции для признающих такие нормы субъектов физической культуры и спорта;

• осуществлять формирование, подготовку спортивных сборных команд РФ по соответствующим видам спорта для участия в международных спортивных соревнованиях и

направлять их для участия в этих соревнованиях;

• устанавливать ограничения на участие во всероссийских официальных спортивных соревнованиях по соответствующим видам спорта спортсменов, не имеющих права выступать за спортивные сборные команды РФ в соответствии с нормами международных спортивных организаций, проводящих соответствующие международные соревнования;

• принимать участие в формировании Единого календарного плана межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;

• организовывать и проводить межрегиональные, всероссийские и международные официальные спортивные мероприятия по соответствующим видам спорта;

• вносить предложения о включении спортивных дисциплин во Всероссийский реестр видов спорта;

• вступать в международные спортивные организации, приобретать права и нести обязанности, соответствующие статусу членов международных спортивных организаций, если такие права и обязанности не противоречат законодательству РФ;

• получать финансовую и иную поддержку, предоставленную для развития соответствующих видов спорта, в том числе на реализацию мероприятий по развитию физической культуры и спорта, включая подготовку спортивных сборных команд РФ для участия в Олимпийских играх и других международных спортивных соревнованиях;

• проводить ежегодно учебно-методические семинары или аналогичные мероприятия для спортсменов, спортивных судей, тренеров и иных специалистов в области физической культуры и спорта в развиваемых виде или видах спорта.

Новые условия функционирования не смогли не отразиться на основополагающих принципах организации деятельности и направлениях менеджмента спортивных федераций, роль которых в спортивном движении Российской Федерации заметно усилилась. Если в СССР они являлись *структурными подразделениями* Госкомспорта, то в настоящее время, став общественными организациями, они приобрели юридическую и финансовую самостоятельность. Реформирование социально-политических устоев в стране содействовало установлению новых управленческих отношений между субъектами спорта, способствовало значительному численному росту федераций. Многие руководители государства стали руководителями спортивных федераций. Участие бизнесменов в деятельности спортивных федераций привнесло в них новые методы управления. В России количество официально культивируемых

видов спорта достигло 223 (а это более 1500 спортивных дисциплин), развитием которых занимается около 200 федераций.

Численный рост федераций связан как с развитием новых для России, но известных в мире, видов спорта (американский футбол, софтбол и т. п.), с расширением олимпийской программы (кёрлинг, маунтинбайк, пляжный волейбол и др.), с возникновением новых для мировой практики видов спорта (триатлон, чеерлидинг), так и с желанием отдельных соотечественников «изобрести» свой вид спорта. Нельзя не учитывать и влияние зарубежной культуры, послужившее причиной развития «экзотических» для России видов спорта (тхэквондо, ушу).

Профессионализация и коммерциализация спорта принесли определенные *негативные моменты,* которые не могли не отразиться на работе национальных федераций. К их числу следует отнести:

> противоречия между клубными и сборными командами, как по направленности, так и по структуре спортивной подготовки;

> сокращение времени, отводимого на централизованную подготовку национальных команд;

> снижение материального поощрения спортсменов за выступление в сборных командах (С. В. Чернов, 2008).

Тенденции развития мирового спорта оказывают глубокое, во многом определяющее воздействие на менеджмент национальных федераций. Ведь для участия в международных соревнованиях по установленным международными федерациями правилам необходимо, чтобы команды или отдельные спортсмены состояли в национальной федерации, а она сама являлась членом соответствующей международной федерации. При этом устав национальной федерации должен соответствовать уставу международной федерации. В свою очередь, положения уставов международных федераций не должны противоречить Олимпийской хартии.

В российских федерациях футбола, хоккея, баскетбола на правах коллективных членов созданы лиги, которые проводят чемпионаты России среди профессиональных команд. Их учредителями являются национальные спортивные федерации по виду спорта. *Лига* – юридическое лицо, она работает на принципах хозрасчета, имеет право заключать договоры, совершать сделки, приобретать имущество и т. п. Имущество лиги составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности. Оно является неделимым и не может быть

распределено между работниками федерации и клубами.

В компетенции федераций находятся *права на игры регулярного чемпионата страны.* На практике это означат, что федерация имеет целый «пакет» прав, к которым относятся:

> права на телевизионные трансляции на национальных телеканалах;

> маркетинговые и лицензионные права на логотипы, символику, товарные знаки и торговые марки;

> права на рекламные возможности в полиграфической, сувенирной и иной продукции, изготовляемой федерацией; использование теле-, видео– и фотоматериалов, отображающих игры в их совокупности и по отдельности, включая изображения игроков.

Национальные федерации по видам спорта являются членами Международных спортивных федераций (МСФ) и региональных ассоциаций. Существуют различные структуры национальных федераций в зависимости от вида спорта, размеров страны, истории создания и других факторов, но в целом они имеют тенденцию следовать основной модели международной федерации. *Конгресс* (конференция) или *ежегодное собрание* являются *высшим органом,* текущими делами руководит избранный *совет* во главе с президентом, каждодневная работа осуществляется *секретариатом* под руководством генерального секретаря. Для осуществления этой работы создаются *комитеты или комиссии,* которые решают вопросы организации и проведения соревнований, назначение судей, изменение правил и т. п. Их решения подлежат утверждению вышестоящим органом.

Рассмотрим более подробно особенности менеджмента спортивной федерации на примере футбола. Под эгидой Российского футбольного союза выступают 45 тыс. клубов. *Высший уровень управления* – конференция, в которую входят 80 региональных президентов, президентов 5 ассоциаций, президенты 7 межрегиональных объединений и представители 9 разновидностей футбола (инвалидный, пляжный, женский, мини-футбол и т. п.). Следующий уровень управления – исполком – управленческий орган, который решает текущие вопросы. Он имеет исключительные права по передаче коммерческих прав, телевизионных прав, по программным решениям. Общую организацию, проведение и контроль за проведением соревнований по футболу среди команд футбольных клубов Премьер-лиги осуществляет Российский футбольный союз (РФС). А непосредственную организацию, проведение и оперативное управление соревнованиями команд клубов Премьер-лиги осуществляет Российская футбольная профессиональная лига

(РФПЛ).

Федерация осуществляет менеджмент по следующим направлениям:

> утверждение Регламента и календаря соревнований;

> утверждение составов комитетов и комиссий РФС;

> организация судейства;

> утверждение по согласованию с Профессиональной лигой кандидатур руководителей КФА, Инспекторского комитета, Палаты по разрешению споров и КДК РФС;

> утверждение списков судей, инспекторов и комиссаров;

> издание методической и информационно-аналитической литературы.

Профессиональная лига осуществляет оперативное управление соревнованиями, включающее в себя:

– разработку и календаря соревнований;

– направление на матчи комиссаров;

– процедуру заявки клубов;

– определение и утверждение размеров заявочного взноса;

– регистрацию результатов матчей;

– регистрацию трудовых договоров (контрактов) футболистов, тренеров и других должностных лиц, трансфертных контрактов (клуб-клуб);

– организацию выпуска полиграфической продукции и изготовление атрибутики, необходимой для проведения соревнований;

– организацию трансляций матчей по радио и телевидению;

– участие в формировании комитетов и комиссий РФС, связанных с проведением соревнований, согласование кандидатур их руководителей;

– оперативное взаимодействие с органами правопорядка;

– согласование списков судей и инспекторов для обслуживания соревнований;

– оперативное взаимодействие с инспекторским комитетом;

– участие в формировании Бюро КДК и Палаты по разрешению споров.

В совместном ведении РФС и Профессиональной лиги находятся:

• разработка Регламента и календаря соревнований;

• лицензирование клубов;

• организация и проведение допинг-контроля;

• утверждение итогов соревнований и награждение победителей;

• выпуск совместных пресс-релизов;

• организация, финансирование и проведение мероприятий

по подготовке тренерских кадров, менеджеров и др. специалистов футбола;

• проведение мероприятий по работе с болельщиками клубов;

• руководство Инспекторским комитетом;

• организация Бюро КДК, а также Палаты по разрешению споров;

• участие в разработке перечня и определение размеров штрафных санкций, применяемых к участникам соревнований;

• определение порядка целевого использования финансовых средств, составляющих сумму штрафных санкций.

Правоотношения субъектов профессионального спорта и третьих лиц в процессе ведения коммерческой деятельности в рамках чемпионата России и других соревнований, проводимых под эгидой федерации, регулирует *коммерческий регламент,* в котором раскрывается порядок распределения поступлений от спонсоров федерации, спонсоров телетрансляций, рекламодателей. В нем оговорены вопросы приобретения и использования прав на телевизионные трансляции, на рекламные и коммерческие возможности; операции с интеллектуальной собственностью, а также порядок разрешения споров.

Одним из направлений менеджмента общероссийских федераций является поиск и работа со спонсорами. На сегодняшний день *спонсорство* играет важную роль в экономической поддержке федераций. Подбор финансовых партнеров является сложной задачей даже для федераций по самым популярным видам спорта. Важную роль в спонсорстве федераций играют иностранные фирмы, которые таким образом решают вопросы продвижения своей продукции на российский рынок. Вспомним, что, начиная с 1995 г., спонсорами российского чемпионата по футболу были: «Stimorol», «Canon», «Fujji», «Sun Brewing», «Gillette», «Kenwood», «Comstar», «Pepsi» и др.

В 2001 г. Правительством РФ было принято постановление об аккредитации общероссийских физкультурно-спортивных объединений, к которым относятся и федерации. В соответствии с ним были разработаны критерии оценки их деятельности:

> развитие вида спорта в стране;

> результаты на мировой спортивной арене;

> защита интересов страны на международных соревнованиях;

> открытость в распределении средств на развитие вида спорта, получаемых из внебюджетных источников;

> использование возможностей привлечения спонсоров.

На основании этих критериев строятся договорные

отношения между федерациями и федеральным органом управления спортом, который с 2003 г. начал заниматься вопросами *аккредитации и признания новых видов спорта.* Для этого была создана правовая база и приняты отраслевые нормативные документы (положение о признании новых видов спорта; положение о введении видов спорта во Всероссийский реестр видов спорта).

Менеджмент спортивных федераций в современных условиях обусловлен рядом общих (состояние экономики, международное положение, политическая ситуация в мире и стране и т. п.) и специфических факторов, присущих отрасли. К числу последних прежде всего следует отнести популярность вида спорта, его наличие или отсутствие в программе Олимпийских игр. Эти факторы способствуют интересу СМИ, спонсоров к федерациям, позволяют рассчитывать на государственную поддержку и получение средств от МСФ. Федерации по другим видам спорта поставлены в более сложные условия, которые в конечном итоге и определяют особенности работы их менеджеров. От спортивных менеджеров, независимо от вида спорта, в современных условиях требуются не только организация и проведение соревнований, но и продвижение «своего» вида спорта, разработка и претворение в жизнь финансовой политики, поиск источников финансирования.

Говоря о менеджменте спортивных федераций, следует отметить также существовавшую до недавнего времени в нашей стране и за рубежом практику избрания на должности президентов (председателей) спортивных федераций, руководителей спортклубов и физкультурных организаций известных промышленников, политиков и предпринимателей, обладающих широкими деловыми связями и необходимым капиталом. Делалось это по очевидной причине: известным и влиятельным людям значительно легче найти спонсоров и меценатов для спортивных организаций, которые они возглавляют. Естественно, что такой способ подбора руководителей федераций имеет изъяны, и далеко не всеми спортсменами и тренерами он воспринимался однозначно.

В последние годы заметно улучшились управленческие отношения Минспорта России и общероссийских федераций, которые, выступая единым фронтом, во многом обеспечили успех сборной России на Олимпийских зимних играх в Сочи. В настоящее время отношения между Минспортом и общероссийскими федерациями строятся на основании соглашений о подготовке спортсменов к тем или иным международным соревнованиям. Примером может служить подобного рода соглашение федераций зимних видов спорта о

подготовке национальной команды к зимним Играм 2018 г. в Пхенчхане (Южная Корея), подписанное в декабре 2014 г. Соглашения определяют основные направления сотрудничества Министерства и федераций, в том числе порядок взаимодействия при подготовке отечественных спортсменов к крупным соревнованиям. Кроме того, продолжается совместная деятельность Минспорта России и общероссийских федераций по предотвращению применения допинга и борьбе с ним. Действие соглашений, как правило, рассчитано на 4–5 лет.

6.6.3. Особенности менеджмента студенческого спорта

Первый студенческий спортивный клуб был основан в университете в Берне (Швейцария) в 1816 г., а первой страной, организовавшей Ассоциацию студенческого спорта, в 1905 г. стали США. Подобные Ассоциации появились в Австралии (1906), Польше (1908), Чехословакии (1910), Швеции и Норвегии (1913), на Мальте (1925), в Люксембурге (1938), Италии (1946) и т. д. Основная задача этих организаций – развитие спорта среди студентов. Международная конференция студентов, собравшаяся после окончания Первой мировой войны по инициативе француза Жана Петижана (1919), учредила проведение Всемирных спортивных студенческих игр. Первые соревнования состоялись в 1924 г. в Варшаве по 3 видам спорта: легкой атлетике, плаванию, фехтованию.

В дальнейшем студенческие состязания стали проводиться регулярно: в 1927 г. – в Риме; 1930 г. – в Дортмунде; в 1933 г. – в Турине; в 1937 г. – в Париже; в 1939 г. – в Монте-Карло. Вторая мировая война прервала проведение Всемирных студенческих спортивных игр. В период до Второй мировой войны советские спортсмены не участвовали в этих состязаниях и не допускались к работе Международной федерации университетского спорта (FISU), которая была создана 1 мая 1949 г.

Впервые наши спортсмены выступили на Всемирных студенческих состязаниях в 1957 г., когда в стране было создано Всесоюзное добровольное студенческое спортивное общество «Буревестник», ставшее членом FISU.

В настоящее время FISU объединяет более 160 национальных студенческих спортивных федераций, ассоциаций, союзов и т. п., представители которых 1 раз в 2 года встречаются на заседаниях Генеральной Ассамблеи.

Исполком FISU состоит из 23 постоянных членов и избирается на 4 года. Одной из основных задач FISU является проведение 1 раз в 2 года (каждый нечетный год) Всемирных

Универсиад и чемпионатов мира среди студентов (проводятся по четным годам). Обычно в программе летних Универсиад 9 постоянных видов спорта – легкая атлетика, стрельба из лука, спортивная гимнастика, плавание, фехтование, водное поло, прыжки в воду, теннис, волейбол, баскетбол и стрельба из лука. Стране-организатору предоставляется право выбора десятого вида спорта. Но количество видов спорта, не входящих в разряд постоянных, в программе Универсиад значительно больше. Если в 2007 г. в Бангкоке (Таиланд) соревнования летней Универсиады проходили по 17 видам спорта, то в 2013 г. в Казани (Россия) их было 27.

В зимних Универсиадах представлены 6 обязательных видов спорта – лыжи, горные лыжи, хоккей, фигурное катание, шорт-трек, биатлон. Седьмой вид спорта выбирает страна-организатор.

Участвовать во Всемирных Универсиадах могут студенты, а также выпускники институтов и университетов, которые окончили учебные заведения в предшествующем соревнованиям году, в возрасте от 17 до 28 лет.

Полноправным членом FISU в течение последних 20 лет является **Российский студенческий спортивный союз (РССС),** который был **образован в 1993 г.** и с тех пор осуществляет руководство российским студенческим спортом. РССС – общероссийская общественная организация, объединяющая 63 региональные отделения в 8 федеральных округах, Москве и Санкт-Петербурге, а также 13 студенческих лиг, союзов, ассоциаций. В соответствии с Федеральным законом о физической культуре и спорте РССС является субъектом физической культуры и спорта в Российской Федерации (ст. 5).

Основная цель деятельности РССС – содействие государству в реализации стратегии молодежной политики посредством эффективной организации системы студенческого спорта в Российской Федерации и развития международного сотрудничества в данной области.

Для эффективной реализации основной цели деятельности в 2011 г. РССС подписал соглашение о сотрудничестве и взаимодействии с Министерством спорта РФ и Министерством образования и науки РФ и соглашение с ОКР, а в 2012 г. подписано соглашение о стратегическом сотрудничестве с Российским союзом ректоров.

РССС осуществляет общую координацию деятельности спортивных клубов и физкультурных организации более чем 500 высших учебных заведений страны по развитию студенческого спорта в стране. Руководящими и административными органами РССС являются Конференция, Исполнительный комитет,

президиум, президент.

РССС является полномочным представителем России в Международной федерации студенческого спорта (FISU), которую с 2015 г. возглавляет представитель России О. В. Матыцин (президент РССС с 2005 по 2016 г.), а также Европейской ассоциации студенческого спорта (EUSA). По инициативе и при активном участии РССС был создан Международный образовательный центр FISU.

Большое внимание РССС уделяет взаимодействию с федеральными университетами. Им подписаны соглашения о сотрудничестве с Казанским (Приволжским) федеральным университетом, Сибирским федеральным университетом, Южным федеральным университетом, Уральским федеральным университетом и Северо-Восточным федеральным университетом.

РССС ведет активную работу по взаимодействию с национальными спортивными федерациями. В 2010–2014 гг. им были подписаны соглашения с 36 общероссийскими федерациями (ассоциациями, союзами). Главным аспектом взаимодействия является создание и развитие студенческих лиг и ассоциаций по видам спорта, популяризация спорта среди студенческой молодежи.

По инициативе и при совместном участии РССС, Минспорта России и Минобрнауки России возобновлены традиции проведения Всероссийских универсиад, всероссийских фестивалей студенческого спорта. Под эгидой РССС ежегодно проводятся Всероссийские соревнования среди студентов и чемпионаты РССС по 55 видам спорта, в которых принимают участие студенты более 500 вузов России.

При активном взаимодействии с Министерством спорта РФ, всероссийскими спортивными федерациями РССС осуществляет деятельность по формированию и командированию сборных студенческих команд для участия во Всемирных Универсиадах, чемпионатах мира и Европы среди студентов. Значительное внимание уделяется реализации проектов проведения международных студенческих спортивных и образовательных мероприятий на территории Российской Федерации, где регулярно проводятся чемпионаты мира и Европы среди студентов, Кубки Европы среди студентов, международные семинары, конференции, симпозиумы. В период с 2010 по 2014 г. на территории России состоялись Чемпионаты мира и Европы по 9 видам спорта (настольный теннис, пляжный волейбол, академическая гребля, бокс, гребля на байдарках и каноэ, стрелковый спорт, тхэквондо). В 2016 г. пройдут чемпионаты мира среди студентов по бадминтону и спортивному

ориентированию РССС принимал активное участие в кампании по выдвижению кандидатуры города Красноярска на проведение Всемирной зимней Универсиады 2019 г., которая закончилась победой Красноярска. В 2010 г. РССС был удостоен награды МОК «Спорт, вдохновляющий молодежь» за вклад в развитие международного молодежного движения и пропаганду мира и дружбы.

В сентябре 2015 г. Российский студенческий спортивный союз подписал соглашение о сотрудничестве с **Ассоциацией студенческих спортивных клубов России (АССК России).** Эта *Общероссийская молодежная общественная организация* была создана в июне 2014 г. на учредительном съезде при активной поддержке Президента России В. В. Путина.

АССК России преследует две основные цели: развитие массового студенческого спорта и популяризацию здорового образа жизни. Задача АССК – оказание помощи в создании студенческих спортивных клубов в вузах, налаживание эффективного взаимодействия клубов друг с другом и внешней средой. Высшим органом управления организацией является съезд (второй съезд состоялся в Сочи в октябре 2014 г.), а между съездами – Исполнительный комитет, в который входят представители студенческих клубов различных высших учебных заведений страны. За два с половиной года работы при активном участии АССК была налажена работа в 140 студенческих спортклубах. Кроме того, Ассоциация проводит различные спортивные и культурно-спортивные мероприятия в разных регионах страны, такие, как клубные турниры, сочетающие в себе спортивную, историческую, культурно-массовую и патриотическую программы; дискуссионные клубы, спортивно-патриотические лагеря и др.

6.6.4. Особенности менеджмента национальных и неолимпийских видов спорта России

Несмотря на то что олимпийский спорт занимает важное место в структуре международного спорта, тем не менее, он не способен охватить все виды спорта и спортивные дисциплины, существующие в современном мире. Поэтому те виды спорта (а их большинство), которые не входят в программу Олимпийских игр, были вынуждены не только организовывать и проводить отдельные собственные соревнования, но и создать управленческие структуры для развития этих видов спорта.

Органом управления развитием неолимпийских видов спорта на международной арене является Международная ассоциация

всемирных игр (IWGA), образованная в 1980 г. по инициативе руководителей 12 международных спортивных федераций. IWGA – это неправительственная организация, деятельность которой регламентируется законодательством Швейцарии. Ассоциация объединяет Международные спортивные федерации и занимается организацией и проведением Всемирных игр. IWGA является членом Генеральной Ассоциации международных спортивных федераций (GAISF) и представлена в ее Совете.

С момента учреждения Ассоциации количество входящих в нее международных спортивных федераций возросло с 12 до 33. В год проведения Всемирных игр ежегодное Генеральное собрание IWGA выбирает Исполнительный комитет из 7 членов Ассоциации, который координирует ее деятельность и осуществляет надзор за решением любых вопросов, связанных с проведением Всемирных игр. Задачами комитета являются также выработка рекомендаций для выбора достойных кандидатов на проведение Всемирных игр и осуществление постоянной связи между IWGA с оргкомитетами Всемирных игр в странах, их принимающих.

Всемирные игры по неолимпийским видам спорта (т. е. видам спорта, не включенным в олимпийскую программу) проводятся под патронатом МОК с 1981 г. (США) 1 раз каждые 4 года в послеолимпийский год. Вторые Игры прошли в Лондоне в 1985 г., третьи – в Германии в 1989 г., четвертые – в 1993 г. в Нидерландах. Шестые Всемирные игры 2001 г. состоялись в Японии. В них участвовали 56 стран. Россияне завоевали 1-е командное место (42 медали, из них 24 золотые). В 2005 г. Всемирные игры по неолимпийским видам спорта прошли в 7-й раз (Дуйсбург, Германия) уже по 35 видам спорта. В них приняли участие более 3 000 спортсменов из 93 стран. Программа состояла из 40 видов спорта. Сборная России заняла 1-е общекомандное место, завоевав 62 медали. Восьмые Игры состоялись в г. Гаосюнь (Тайвань) в 2009 г., девятые – в Колумбии в 2013 г. Сборная России заняла второе командное место, уступив одну золотую медаль сборной Италии.

X Всемирные игры состоятся в 2017 г. в польском городе Вроцлаве.

В программе Игр долгие годы было 26 видов спорта, в т. ч. ранее входивших в олимпийскую программу (например перетягивание каната), а также добившихся олимпийского признания совсем недавно (пляжный волейбол – с 1996 г.; прыжки на батуте, тхеквондо, софтбол, триатлон – с 2000 г.; относительно недавно олимпийским видом стал кёрлинг – шотландский национальный вид спорта). Немало среди них и

популярных в мире, но довольно экзотических для России видов спорта: рэкитбол, кастинг, филдарчери, фаустбол, корфбол, нетбол, трамполайн, тамблинг. В программу Игр также входили: самбо, спортивная акробатика, воднолыжный спорт, пауэрлифтинг, бодибилдинг, боулинг, финсвимминг (плавание с ластами), каратэ, спасание на водах, а также хоккей, фигурное катание и конькобежный спорт на роликовых коньках, парашютный спорт, спортивная аэробика, прыжки на батуте, айкидо, спортивные танцы, джиу-джитсу, военное пятиборье. В настоящее время принято решение о новой формуле для участников – 30+, которое означает, что программа Игр состоит из 30 видов спорта, а сверх этого, по желанию оргкомитета Игр, могут быть добавлены виды спорта в составе демонстрационной программы.

«Неолимпийцы» часто становятся олимпийскими чемпионами в близких видах спорта. Так, например, 12 спортсменов по самбо стали олимпийскими чемпионами по греко-римской борьбе, а А. Рощин – даже трехкратным.

Что касается России, то **Комитет национальных и неолимпийских видов спорта (КННВС России) был создан в 1999 г.** и на основании договора с Олимпийским комитетом России о разграничении сфер деятельности объединяет виды спорта, не включенные в программу Олимпийских игр. Комитет координирует деятельность более 70 общественных организаций по неолимпийским видам спорта.

Необходимость создания КННВС России возникла в результате анализа развития в России видов спорта, не включенных в олимпийскую программу и лишенных, в основной своей массе, государственной поддержки. Таким образом общественные спортивные организации, являясь энтузиастами в деле развития национальных, неолимпийских, развивающихся видов спорта и эффективных оздоровительных систем физического воспитания, решили реализовывать свой потенциал. Основные спортивные задачи КННВС:

- поддерживать деятельность спортивных общественных объединений, развивающих национальные, неолимпийские, нетрадиционные виды спорта в России и координировать их взаимодействие;
- обеспечивать приоритетную поддержку инновационных авторских проектов, способствующих формированию здорового образа жизни россиян;
- создавать и совершенствовать систему открытых региональных, межрегиональных, российских и международных физкулыурно-спортивных фестивалей и соревнований для детей,

молодежи и взрослого населения, занимающихся национальными и неолимпийскими видами спорта.

Отчасти толчком к созданию в России КННВС стали Всемирные юношеские игры, проходившие в Москве в 1998 г. под патронажем МОК. Параллельно с основной соревновательной программой по 15 олимпийским видам спорта была представлена программа, включавшая 33 неолимпийских вида спорта: авто-многоборье, мини-волейбол, акватлон, арбалет, армспорт, аэробику, бильярд, блиц-спринт, боулинг, велоспорт BMX, гиревой спорт, гольф, дартс, кекусинкай, каратэ, кикбоксинг, парашютный спорт, пожарно-прикладной спорт, пэйнтбол, регби-13, роллер-спорт, Российское многоборье молодежи, самбо, скалолазание, спортивные танцы, сверхлегкую авиацию, спортивные модели, таэквон-до, американский футбол, женский футбол, классические шахматы, русские шахматы и др.

Одним из главных инновационных проектов, разработанных и реализуемых КННВС России, является проведение ежегодных Всероссийских открытых молодежных фестивалей народного спорта и творчества, которые проводятся в различных городах Российской Федерации на протяжении более 10 лет.

6.6.5. Менеджмент спортивных клубов

В Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года среди комплекса мер для создания новой национальной системы физкультурно-спортивного воспитания населения названо создание сети спортивных клубов как центрального звена организационной структуры отрасли в образовательных учебных заведениях разного уровня, на производстве, по месту жительства населения и т. п.

История создания спортивных клубов в России уходит в середину XIX в. В 1865 г. в Санкт-Петербурге было создано «Общество любителей бега на коньках», с которого, по сути дела, и начинается история российского клубного движения. В Москве первый спортивный клуб был открыт в 1867 г. Он назывался «Московский речной яхт-клуб». А в 1881 г. начал функционировать частный зал для занятий гимнастикой и фехтованием. На его основе возникло «Московское гимнастическое общество». В 1895 г. был образован московский клуб лыжников «Клуб лыжебежцев». В тот период значительной разницы в деятельности обществ и спортивных клубов не существовало.

В спортивных клубах царской России культивировались

парусный спорт, гребля, теннис, конькобежный спорт, фигурное катание. Несколько позже популярность завоевывает атлетика, в которую в те годы включались борьба, тяжелая атлетика, гиревая гимнастика. Спортивные клубы Российской Империи носили звонкие названия: «Императорский речной яхт-клуб», «Парусно-гребной клуб «Стрела», «Общество телесного воспитания «Богатырь», «Атлетический клуб «Геркулес» и другие.

В их создании и менеджменте большое участие принимали иностранцы. Закрытый характер спортивных клубов обеспечивался двумя положениями: для вступления в спортивный клуб необходимы были рекомендации действительных членов клуба, а также надо было внести высокий денежный вступительный взнос и ежегодно оплачивать членство. После 1917 г. подобные спортивные клубы и общества прекратили свое существование. Относительно короткое время (1920-е гг.) в Советской России существовали кружки физической культуры при рабочих клубах на предприятиях, фабриках и заводах.

В 1930 г. решением I Всесоюзной конференции профсоюзов по физической культуре были образованы коллективы физической культуры (КФК), которые многие годы являлись низовым базовым звеном массового советского физкультурного движения. Они были созданы практически на каждом предприятии и учреждении. В основу был положен производственный принцип: физкультурные организации создавались по месту работы трудящихся. Руководство ими осуществляли партийные, профсоюзные и комсомольские организации, а также представители администраций. Помимо *производственного принципа* организации клубного движения в СССР использовались и другие: *территориальный* (создание спортивных организаций по месту жительства), *ведомственный.*

В 1960-1980-е гг. большую популярность завоевали клубы по интересам (клубы любителей бега, атлетической гимнастики, зимнего плавания и т. п.), детские спортивные клубы по месту жительства, всесоюзные спортивные клубы по видам спорта (футбол, хоккей, гандбол, легкая атлетика и т. п.). В 1964 г. учреждены детские спортивные клубы «Кожаный мяч» (футбол) и «Золотая шайба» (хоккей), имевшие широкую популярность в стране.

В том же году было принято решение о присвоении лучшим КФК, выполнившим определенные требования[19], звание спортивного клуба. Многие спортивные клубы крупных производственных предприятий добились таких результатов, что их успехи в развитии физической культуры и спорта стали известны не только в стране, но и за рубежом. Спортивные

достижения команд мастеров таких спортивных клубов, как «Торпедо» (футбол), «Химик» (хоккей), «Москвич» (водное поло) и других были известны далеко за пределами СССР. К 1980 г. за высокие показатели в работе более чем 300 КФК предприятий были удостоены звания «Спортивный клуб» и вместе с этим званием получили право присваивать спортсменам разряд «кандидат в мастера спорта СССР».

Возрождение в современной России спортивного клубного движения в новых социально-экономических условиях стало одним из направлений государственной политики. В стране появились и активно функционируют следующие виды спортивных клубов:

- спортивные клубы, созданные на базе промышленных предприятий, учреждений, организаций в форме общественных объединений;
- студенческие спортивные клубы в вузах, колледжах, техникумах;
- школьные спортивные клубы;
- спортивные клубы профессионального спорта;
- территориальные (по месту жительства) спортивные клубы;
- фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные клубы;
- физкультурно-спортивные клубы инвалидов.

С организационно-экономической точки зрения спортивные клубы можно разделить на две группы: *клубы* физкулыурно-спортивной направленности, создаваемые *в форме общественных объединений* при предприятиях, школах, вузах, по месту жительства населения, *и коммерческие клубы* физкультурно-оздоровительной направленности и профессионального спорта.

При создании физкулыурно-спортивных клубов *первой группы* следует исходить из положений Федерального закона «Об общественных объединениях», который дает право каждому гражданину создавать на добровольной основе общественные объединения для защиты общих интересов и достижения общих целей в области физической культуры и спорта.

Создаваемые клубы должны регистрироваться в порядке, предусмотренном вышеназванным Федеральным законом. В этом случае они приобретают права юридического лица. Но клубы могут функционировать и без государственной регистрации и приобретения прав юридического лица. Клуб является добровольным, самоуправляемым, некоммерческим формированием, созданным по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей и задач, указанных в его уставе.

Клуб организуется по инициативе его учредителей – не менее

трех физических лиц. Его учредителями могут быть физические и юридические лица – общественные объединения, созвавшие общее собрание, на котором принимается устав клуба, формируются руководящие и контрольно-ревизионные органы. Все учредители клуба имеют равные права и несут равные обязанности. Органы государственной власти и органы местного самоуправления не могут быть учредителями, членами или участниками клуба. При создании клуба в форме общественной организации учредители клуба автоматически становятся ее членами, приобретая соответствующие права и обязанности. При создании клуба в иной организационно-правовой форме права и обязанности его учредителей указываются в уставе.

Члены клуба имеют право избирать и быть избранными в руководящие и контрольно-ревизионные органы клуба, а также контролировать деятельность его руководящих органов в соответствии с уставом. Высшим руководящим органом клуба является *общее собрание.* Постоянно действующий руководящий орган клуба – *совет,* создаваемый общим собранием и подотчетный ему.

Совет клуба из своего состава избирает заместителей председателя, руководителей постоянных комиссий по пропаганде спорта, врачебному контролю и медицинскому обеспечению, организации и проведению соревнований, материально-техническому и финансовому обеспечению, подготовке общественных кадров и другим направлениям работы. Совет клуба:

• осуществляет прием в члены клуба и исключает из клуба;

• утверждает план учебно-тренировочной работы;

• утверждает сметы расходов и доходов;

• утверждает распределение доходов (прибыли) в соответствии с действующими нормами, а также принимает решение по вопросам, которые не отнесены к компетенции общего собрания клуба;

• рассматривает необходимость расходов, не предусмотренных сметой, определяет источники затрат;

• принимает постановления о премировании и привлечении к ответственности за нарушение трудовой дисциплины штатных работников клуба;

• утверждает должностные оклады работникам клуба на основе контрактов и т. д.

Совет клуба не реже одного раза в месяц проводит заседания, на которых обсуждаются отчеты и информация о работе комиссий, секций, групп, команд. Он подводит итоги проведения физкультурно-оздоровительных и спортивно-массовых

мероприятий, рассматривает предложения по совершенствованию деятельности клуба Членами и участниками молодежных клубов могут быть граждане, достигшие 14 лет. Членами и участниками детских клубов могут быть граждане, достигшие 10 лет. Условия и порядок приобретения, утраты членства, включая условия выбытия из членов общественных объединений по возрасту, определяются уставом клуба. Устав клуба должен предусматривать:

• название, цели клуба, его организационно-правовую форму;

• структуру клуба, руководящие и контрольно-ревизионные органы клуба, территорию, в пределах которой данный клуб осуществляет свою деятельность;

• условия и порядок приобретения и утраты членства в клубе, права и обязанности членов данного клуба (только для клуба, предусматривающего членство);

• компетенцию и порядок формирования руководящих органов клуба, сроки их полномочий, место нахождения постоянно действующего руководящего органа;

• порядок внесения дополнений и изменений в устав клуба;

• источники формирования денежных средств и иного имущества клуба, права клуба и его структурных подразделений по управлению имуществом;

• порядок реорганизации и (или) ликвидации клуба.

Устав клуба может содержать описание символики данного объединения. В нём предусматривают и иные положения, относящиеся к деятельности клуба, не противоречащие законам.

Государственная регистрация общероссийского и международного клубов производится Министерством юстиции РФ по месту нахождения постоянно действующего руководящего органа клуба. Государственная регистрация регионального и местного клубов производится органами юстиции соответствующих субъектов Российской Федерации, для чего подаются следующие документы:

> заявление в регистрирующий орган, подписанное членами постоянно действующего руководящего органа данного клуба с указанием места жительства каждого;

> устав клуба в двух экземплярах;

> выписка из протокола общего собрания, содержащая сведения о создании клуба, об утверждении его устава и о формировании руководящих и контрольно-ревизионных органов;

> сведения об учредителях;

> документ об уплате регистрационного сбора;

> документ о предоставлении юридического адреса клубу;

> протоколы общих собраний структурных подразделений

для международного, общероссийского и межрегионального клубов;

> при использовании клубом личного имени гражданина или символики, защищенной законодательством Российской Федерации об охране интеллектуальной собственности или авторских прав, документы, подтверждающие правомочия на их использование.

Документы подаются на государственную регистрацию в течение 3 месяцев со дня проведения общего собрания. Изменения и дополнения в уставе клуба подлежат государственной регистрации в том же порядке и в те же сроки, что и государственная регистрация клубов, и приобретают юридическую силу с момента такой регистрации.

Основными задачами клуба являются:

– содействие физическому, духовному и гражданско-патриотическому воспитанию граждан России, внедрение физической культуры и спорта в повседневную их жизнь, организация работы по укреплению их здоровья;

– организация клубных занятий в спортивных секциях и группах оздоровительной направленности, проведение массовых физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий;

– проведение работы по физической реабилитации граждан, имеющих отклонения в состоянии здоровья и слабую физическую подготовленность;

– проведение спартакиад, массовых спортивных соревнований, спортивных праздников;

– оказание помощи предприятиям, организациям и учреждениям, в том числе образовательным учреждениям, в организации массовой физкультурно-оздоровительной и спортивной работы;

– оказание членам клуба организационно-технической, информационной, социальной и правовой помощи, защита их интересов в государственных, общественных и других организациях;

– подготовка и повышение квалификации общественных физкультурных кадров. Создание и организация работы общественных комиссий, тренерского совета, коллегии судей и т. д.;

– пропаганда физической культуры, спорта и здорового образа жизни. Профилактика наркомании, алкоголизма, табакокурения, других пагубных явлений. Противодействие правонарушениям, детской беспризорности и безнадзорности;

– поощрение физкультурных работников и общественного актива, добившихся высоких показателей в работе;

– сбор, анализ и предоставление в установленном порядке необходимой информации о состоянии физической культуры и спорта в клубе.

Материальная база клуба формируется путем выделения ему учредителями в установленном порядке помещений, инвентаря, оборудования, транспорта и других материальных ценностей, а также материальных ценностей, полученных за счет средств, заработанных клубом.

Клуб распоряжается объектами собственности, закрепленными за ним учредителями, в пределах, определенных действующим законодательством.

Клубу принадлежит право собственности на денежные средства, имущество и иные объекты собственности, переданные ему физическими и юридическими лицами в форме дара, пожертвования или по завещанию; на предметы интеллектуального и творческого труда, являющиеся результатом деятельности клуба, а также на доходы от его собственной деятельности и приобретенные на эти доходы объекты собственности.

Доходы клуба формируются за счет:

• средств учредителей;

• государственных и муниципальных дотаций (субсидий);

• средств, полученных от реализации клубом платных услуг, собственных и совместных программ, согласно договорам с предприятиями, учреждениями и организациями, а также за счет доходов от хозяйственной деятельности;

• средств и пожертвований, добровольных взносов юридических и физических лиц, в том числе зарубежных;

• осуществления редакционно-издательской деятельности, изготовления видео– и учебных фильмов и других пособий;

• поступлений от проведения аукционов, выставок, праздников, конкурсов, ярмарок, лотерей и других платных мероприятий;

• членских взносов;

• иных источников, не запрещенных законодательством.

Клуб ведет бухгалтерский, оперативный и статистический учет в установленном порядке и несет ответственность за их достоверность. Отчеты о финансово-хозяйственной деятельности после их утверждения общим собранием (конференцией) клуба представляются учредителям.

Учет работы клуба ведется в журнале установленной формы по следующим разделам:

> состав совета, комиссий, тренеров, преподавателей;

> состав занимающихся, расписание занятий, программный

материал, посещаемость;

> проведение физкулыурно-спортивных мероприятий и результаты участия в соревнованиях.

Что касается деятельности спортивных клубов второй группы, то особенности менеджмента этих организаций рассматриваются в других разделах учебного пособия.

6.7. Менеджмент коммерческих спортивных организаций

Сфера физической культуры и спорта не участвует непосредственно в создании совокупного общественного продукта и национального дохода. С позиций воспроизводства национального дохода – это сфера потребления. Но как отрасль она имеет свои источники финансирования и накопления денежных средств. Это средства: от реализации спортивных товаров; от издательской деятельности; от предоставления платных услуг; проведения спортивных соревнований и других мероприятий на спортивных сооружениях; показа соревнований по телевидению; от проведения денежных и денежно-вещевых лотерей и другие.

Деятельность коммерческих организаций в отрасли имеет ряд особенностей:

♦ преобладание в производстве услуг малых и средних предприятий;

♦ высокая чувствительность к рыночной конъюнктуре.

Отметим еще одну особенность деятельности спортивных коммерческих организаций, о которой много не говорят: *они решают задачу обеспечения занятости населения,* в первую очередь специалистов физической культуры и спорта. Это может происходить и за счет расширения коммерческой деятельности спортивных организаций, по своему статусу относимых к общественным спортивным организациям.

Разнообразие видов спорта и физкультурно-спортивной деятельности, интересов и мотивов людей, их целей, возможностей и другие факторы привели к появлению значительного количества *спортивных коммерческих организаций* с различным организационно-правовым статусом в виде акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью и т. п.

В современных условиях сферу спортивного менеджмента составляют многие, прежде не свойственные отрасли виды деятельности. Речь идет об организации и проведении спортивных и культурно-зрелищных мероприятий на *коммерческой основе;* организации спортивных фирм; выпуске и продаже спортивной атрибутики; работе спортивных магазинов; подготовке и размещении рекламы на спортивных сооружениях и т. п. Наиболее дорогостоящим товаром являются *спортивные соревнования* – увлекательное и популярное зрелище миллионов

людей.

6.7.1. Основные направления деятельности спортивных коммерческих организаций

В системе отраслей народного хозяйства физическая культура и спорт являются отраслью услуг, а деятельность коммерческих организаций направлена на производство товаров и услуг в разнообразных формах. *Одна группа* организаций выпускает спортивный и туристический инвентарь, обувь, одежду, оборудование, спортивное питание и т. п.; *другая* – занимается торговлей спортивными товарами; *третья* – ремонтом спортивного оборудования и строительством спортивных сооружений. Следующую группу составляют организации, которые занимаются *услугами:* сервисными, физкультурно-оздоровительными, спортивными, информационными и др. Особую группу составляют спортивные коммерческие организации, занимающиеся организацией спортивных соревнований и зрелищ. Основные направления деятельности спортивных коммерческих организаций представлены на рис. 4.

Производство спортивных товаров
Реализация спортивных товаров
Ремонт и строительство спортсооружений
Организация спортивных зрелищ
Производство услуг (спортивных, оздоровительных, образовательных, информационных и т.п.)

Рис. 4. *Основные направления деятельности спортивных коммерческих организаций*

6.7.2. Менеджмент фитнес-клубов

В последние годы вложение капитала в создание физкулыурно-спортивных предприятий малого и среднего бизнеса, специализирующихся на оказании различного рода оздоровительных услуг, стало одним из приоритетных направлений спортивного менеджмента. В этой связи нельзя не отметить интенсивное развитие фитнес-индустрии как в мире, так и в России, роста объема вложений в производство оздоровительных услуг, усиления конкуренции среди фитнес-

клубов.

Анализ рынка фитнес-услуг в России показывает, что за последние 20 лет в развитии этого направления спортивного менеджмента произошли большие перемены. Значительно выросло количество клубов и фитнес-центров как в крупных городах, так и в регионах, возрос интерес у населения к приобретению к занятиям фитнесом, а фитнес-индустрия стала привлекательным бизнесом. Наряду с престижными фитнес-центрами, организованными по международным стандартам и ориентированным на состоятельных клиентов, в стране стали появляться клубы, деятельность которых рассчитана на людей среднего достатка. Расширился круг предоставляемых услуг, улучшилось оборудование, значительно возросла квалификация работников фитнес-клубов.

К 2015 г. рынок фитнес-услуг в России занял свое прочное место в структуре национальной экономики. В этом бизнесе появляются новые технологии в предоставлении физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, постоянно пополняется их ассортимент, происходит прогресс оборудования.

В большинстве фитнес-клубов существуют программы для разных уровней подготовки занимающихся, по всем видам занятий предоставляется возможность персональных тренировок, а клиенты могут выбрать понравившееся направление занятий, танцев, восточных единоборств или другие фитнес-программы и по предварительной договоренности с инструктором воспользоваться данной услугой. Для примера в таблице 10 приведен ассортимент услуг одного из подмосковных клубов.

Таблица 10

Ассортимент фитнес-услуг клуба «Атлант» (г. Зеленоград, Московская область)

Тип тренировок	Перечень занятий
Аэробика (21 вид занятий)	Танцевальная аэробика, степ и его модификации, силовая аэробика, силовая аэробика для развития мышц нижней части тела, силовая аэробика для мышц нижней части тела, гантельная гимнастика, система ударных упражнений, основанных на технике карате и кикбоксинга, айкидо, фитнес-бокс, упражнения на велотренажере, компьтерное состояние здоровья, таэквондо, капоэйра (бразильское боевое искусство), силовой урок, направленный на проработку мышц брюшного пресса, а также на улучшение общей растяжки и гибкости.
Танцы (8 видов занятий)	Стрип-пластика, дуэт, танцевальные упражнения, бальные танцы, джазовые танцы, латинские танцы, китайские и японские танцы, народные танцы, танцевальная аэробика
Body&mind (3 вида занятий)	Китайская оздоровительная гимнастика, йога айенгара, пилатес
Аква-тренировки (6 видов занятий)	Круговая водная тренировка, силовые упражнения в воде, водная тренировка с использованием специального оборудования, водная тренировка на развитие сердечно-сосудистой и дыхательной систем организма, лечебная аква-физкультура
Детские занятия (12 видов занятий)	Прыг-скок (игровые прыжковые упражнения), азы ритмики для самых маленьких, обучающие игры, классические танцы, детские игры, гимнастика для детей, фиеста, ирландские танцы, фитбол, детский велосипед, бальные танцы, плавание
Студия бокса	Бокс и кик-боксинг (персональные тренировки)
Студия Pilates	Пилатес с использованием специального оборудования (персональные тренировки)
Тренажерный зал	Тренировки на кардио-линии, тренировки на силовых тренажерах

Также в этом клубе была предусмотрена возможность предоставления следующих дополнительных услуг:

1. Солярий (вертикальный, горизонтальный);
2. Spa-центр;
3. Косметологический кабинет;
4. Медицинские программы;
5. Детские программы для разных возрастных категорий (3–5 лет, 6–9 лет, 10–15 лет).

Эффективность менеджмента фитнес-клубов зависит от адекватной оценки конкретной ситуации на рынке фитнес-услуг и от программы действий, учитывающей специфику этого направления спортивного бизнеса. При этом следует учитывать традиционные ценности спорта, пользу занятий физической культурой, приверженность к здоровому образу жизни большей части населения, которая хочет, но колеблется принять решение о регулярных занятиях физическими упражнениями.

Надо учитывать и тот факт, что многие люди просто стесняются выполнять физические упражнения в присутствии других, особенно те, кто когда-либо испытывал насмешки окружающих по поводу своего внешнего вида или качества выполнения упражнений. Отчасти поэтому менеджеры играют важную роль в создании хорошей репутации клуба, поскольку именно общение с ними влияет на то, какое мнение сложится у клиента о предоставляемых услугах и о клубе в целом. А общение с профессиональным менеджером только укрепит желание начать активный образ жизни.

Спортивные коммерческие организации, к которым относятся и фитнес-клубы, работают в условиях жесткой конкуренции со стороны аналогичных организаций. Умение противостоять конкурентам, быть от них впереди хотя бы на одни шаг – это и задача, и оценка профессионализма менеджера. И хотя нет готовых рецептов, как добиться этого, можно отметить, что в качестве основных задач, стоящих перед менеджментом фитнес-клуба по обеспечению конкурентоспособности своей организации, можно выделить следующие направления:

• услуги – дальнейшее расширение ассортимента услуг;

• цены – тщательная работа с ценообразованием на клубные карты и разовые посещения;

• сбыт – выход на новые целевые сегменты рынка;

• продвижение – задействование в максимальном объеме элементов коммуникации;

• совершенствование процесса обслуживания клиентов;

• материальная среда – переоборудование помещений в соответствии с фирменным стилем;

• кадровые вопросы – аттестация сотрудников, повышение их профессионализма, ротация кадров, поощрение лучших, увольнение сотрудников, не подходящих на должности.

Нельзя не учитывать и того, что спрос на фитнес-услуги подвержен большим *сезонным колебаниям.* Подъем спроса наступает в весенний период перед летними отпусками, перед новогодними праздниками, а также с середины осени. Но летом залы пустеют.

Менеджмент в фитнес-индустрии характеризуется сегментированием рынка по основным группам потребителей: женщины, мужчины, дети, семейные пары; клиенты рассматриваются по уровню своей состоятельности, и для каждой группы потенциальных клиентов имеются соответствующие предложения.

Не существует четкой классификации фитнес-клубов. Но среди огромного их количества можно уверенно выделить:

• элитные клубы;
• демократичные, ориентированные на средний класс;
• сетевые;
• «одиночные» (Галкин В. В., 2006; Филиппов С. С, 2015).

В настоящее время произошло заметное разделение фитнес-клубов по сегменту рынка, с которым они в основном работают. С одной стороны, существует группа клубов, которая за большие деньги, копируя западный стиль и сервис, предлагает богатым, даже по мировым стандартам, россиянам оздоровительные услуги большой палитры.

С другой стороны, имеет место группа фитнес-центров, которые по своему сервису, базе, набору услуг не дотягивают до уровня, сопоставимого с лучшими клубами. Обе категории этих клубов сосредоточены в больших городах, являются коммерческими организациями, преследующими в первую очередь интересы прибыли.

Анализ менеджмента фитнес-клубов показывает, что многие из них используют различные управленческие находки для увеличения числа клиентов. К примеру, фитнес-клуб «Sport Line» стал использовать боулинг как дополнительный нетрадиционный для России прием, усиливающий положительное воздействие на принятие решения заняться фитнесом именно в этом клубе. Особенностью клуба «Gold's Gym» стало наличие площадок для игровых видов спорта. Причем клубом была налажена практика приглашения на баскетбольную площадку игроков ЦСКА. Клубы сети «World Class», наряду с традиционным направлением, открыли фитнес-центры, ориентированные только на женскую аудиторию, под названием «World Class Lady's», а клуб «Татами» сделал акцент на восточные единоборства и т. п. Фитнес-клубы большое внимание уделяют рекламе своих услуг. Набор различных маркетинговых и рекламных средств продвижения услуг весьма велик. Например, клуб «WildSport» чаще всего использует:

• билборды – перетяжки, которые вывешиваются на центральных улицах;
• почтовые рассылки;
• рекламные щиты на площадях города;
• рекламу в Интернете;
• раздачу флаеров и т. п.

При открытии клуба на практике часто проводят предварительную продажу клубных карт. Как правило, такая компания начинается за полгода до открытия клуба с обязательными предложениями по скидкам. Предварительная продажа клубных карт позволяет получить определенные

денежные средства, необходимые на первом этапе деятельности, способствует ускоренному формированию клиентской базы и обеспечивает гарантированный спрос на дополнительные услуги в первый год существования клуба.

Инициативу в развитии фитнес-индустрии проявляют и региональные инвесторы. На юге России, например, сеть дистрибьюторских компаний «Трансазия Трейд» до начала кризиса 2014 г. стала строить сеть фитнес-центров. После того как доходность торговых операций стала падать, в рамках диверсификации «Трансазия Трейд» создала компанию «Страйк фитнес».

В регионах России менеджмент фитнеса, как правило, развивается с учетом столичного опыта, развитием которого занимаются специалисты московских клубов. Поэтому в настоящее время популярность приобрело новое направление спортивного менеджмента – фитнес-консалтинг, в котором можно выделить несколько видов:

• Проектный фитнес-консалтинг – комплекс услуг по подготовке и проведению подготовительных мероприятий, связанных с открытием фитнес-клуба и выходом его на планируемые финансовые показатели.

• Экспертный фитнес, направленный на поиск путей решения какой-либо проблемы.

• Процессный фитнес-консалтинг – услуги по управленческому консультированию, направленные на практическое решение проблем и задач в области выполнения запланированных объемов доходов и оптимизации расходов.

Стоимость услуг специалистов консалтинга зависит от поставленных перед консультантом задач. К примеру, разработка бизнес-проекта для фитнес-клуба «под ключ» в 2015 г. в Москве стоила примерно 40 000 долл. США. Как показывает практика, в столице России средний объем инвестиций в создание фитнес-клуба составляет около 1 000 долл. США на квадратный метр. При создании фитнес-клуба экономкласса предприниматель может сэкономить 200–300 долл. на каждом метре. Возможная окупаемость проектов -3 года.

Важным вопросом в управлении фитнес-клубом является вопрос выбора *ценовой политики.* Стратегия ценообразования обычно увязывается с долгосрочными целями физкультурно-спортивной организации и может базироваться на издержках производства, спросе на продукцию и ценах конкурентов. Чаще всего применяется способ ценообразования, основанный на издержках производства, который может реализовываться на практике одним из следующих наиболее распространенных

методов: полных затрат, усредненных затрат, предельных затрат, стандартных издержек производства, прямых затрат.

Существует значительное число вариантов ценообразования на физкулыурно-спортивные услуги. Что касается услуг спортивной направленности, предоставляемых государственными организациями, то на отдельные из них существуют конкретные нормативы, устанавливаемые государственными органами управления в области физической культуры и спорта. Величина норматива включает прямые и косвенные расходы организации. К прямым затратам относятся расходы на оплату труда работников спортивных организаций, затраты на приобретение ресурсов, используемых в процессе занятий, амортизация спортивного оборудования и т. п. К косвенным затратам относятся заработная плата административного персонала, затраты на связь, транспорт, на рекламу, повышение квалификации, оплата коммунальных услуг и прочее. Спортивным организациям для расчета стоимости физкулыурно-спортивных услуг следует опираться на федеральные стандарты спортивной подготовки по соответствующему виду спорта, утвержденные Минспортом России.

Приказом министра спорта от 12 октября 2015 г. № 933 «Об утверждении Порядка определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства спорта РФ, оказываемые ими сверх установленного государственного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного государственного задания» утверждено, что спортивные организации самостоятельно определяют возможность оказания услуг с учетом наличия материальной базы, квалификации персонала и спроса на услугу.

Перечень платных услуг по основным видам деятельности и размер оплаты, а также изменения в перечень платных услуг и их оплаты утверждаются локальным нормативным актом организации. Размер платы за услуги определяется на основании:

• установленных нормативными правовыми актами РФ цен (тарифов) на соответствующие платные услуги;

• размера расчетных и расчетно-нормативных затрат на оказание платных услуг с учетом:

♦ анализа фактических затрат в предшествующие периоды;

♦ прогнозной информации о динамике изменения уровня цен (тарифов), входящих в состав затрат;

♦ анализа существующих и прогнозируемых объема рыночных предложений на аналогичные услуги и уровня цен на

них;

♦ анализа существующего и прогнозируемого объема спроса на аналогичные услуги (работы).

Коммерческие организации, как правило, используют два основные варианта. *Первый вариант* предполагает максимизацию прибыли. Цена определяется, исходя из стоимости производства (со стороны предложения) и прибыли (со стороны спроса). При изменении факторов, влияющих на стоимость производства и спрос, изменяется и цена, то есть происходит предельное выравнивание. В реальности физкулыурно-спортивные организации склонны основывать цены только на базе стоимости, игнорируя существование спроса.

Второй вариант опирается на спрос. В этом случае дается оценка склонности потребителя заплатить определенную цену за конкретную физкультурно-спортивную услугу. Представляется целесообразным формировать ценовую политику клуба с учетом следующих факторов:

• инвестиции и целевой срок окупаемости;

• ощущаемая ценность предоставляемых услуг (квалификация персонала, качество отделки помещений, современное оборудование, стоимость бренда, месторасположение клуба, дополнительные услуги и т. д.);

• имеющийся и потенциальный спрос на предлагаемые услуги;

• рыночная ситуация на текущий момент;

• цены конкурентов;

• от временных критериев (время года: высокий, средний, низкий сезоны; тариф выходного дня; тариф длительности пребывания);

• от ожидаемого объема оборота (групповые занятия, корпоративные клиенты);

• от условий оплаты (льготы, скидки);

• от общей экономической ситуации в стране.

Строя свою работу на основе системы клубных карт и месячных абонементов, фитнес-клуб сможет добиться снижения рисков, связанных с непостоянным посещением клуба.

Правильный расчет стоимости годовой клубной карты является краеугольным камнем определения финансовой политики и финансового положения клуба. На практике чаще всего применяется следующий алгоритм расчета стоимости клубной карты. Исходя из затратной части бюджета и планируемых показателей рентабельности, определяется планируемая суммарная выручка или годовой доход. Затем устанавливается планируемая пропорция между доходами от

основных и дополнительных услуг. Далее, зная пропускную способность клуба и целевое количество клиентов, определяется средняя стоимость карты в расчете на год.

Затем следует определить, какую часть от общего количества продаваемых карт будут составлять годовые карты. Это достаточно простые оценочные процедуры, но требующие «чувства рынка». Однако не всегда в российской практике тарифы устанавливаются после проведения объективных экономических расчетов. Достаточно часто цена на клубную карту устанавливается из «общих соображений». Последствия подобной ценовой политики предсказать несложно.

Эффективность существующих цен отслеживается по результатам продаж, по соотношению продаж карт разных типов. Например, если клиенты покупают полугодовые клубные карты, а годовые почти нет, то это означает, что покупать последние клиентам невыгодно. Понятно, что при расчете тарифов были допущены ошибки, либо политика продаж клуба больше нацелена на «короткие» карты.

При организации фитнес-клуба надо иметь в виду, что эти спортивные организации не имеют налоговых льгот. Они подчиняются общим правилам налогообложения[20], а их деятельность облагается налогами по ставкам, представленным в таблице 11. Вспомним, что ЕСН (единый социальный налог) был отменен с 2010 г. После вступления в силу Федерального закона № 212-ФЗ был осуществлен переход к системе страховых взносов, которые включают пенсионное, социальное, а также медицинское страхование.

Ставки ЕСН в 2015 г. остались без изменений, однако в порядок расчета взносов были внесены некоторые новации. Что касается налога на прибыль, то в 2015 г. основная ставка по налогу на прибыль составила 20 %. В том числе: 2 % – в федеральный бюджет; 18 % – в бюджет субъекта РФ. При этом в регионах она может быть понижена, но не более чем до 13,5 % (Налоговый кодекс Российской Федерации, 2015).

Таблица 11

Ставки налогообложения

Налог	Ставка налога
НДС	18%
ЕСН	30,0%
Налог на имущество	2,2%
Налог на прибыль	20%

Несмотря на весьма высокую стоимость услуг, многим фитнес-клубам удается привлечь клиентов, чья месячная зарплата сопоставима с ценой годового членства, главным образом благодаря профессиональной работе менеджеров и эффективному механизму продаж. Основная задача менеджеров этих клубов – не отпугнуть клиентов сразу высокой ценой, использовать весь арсенал имеющихся средств и возможностей, чтобы убедить их в правильности выбора данного конкретного фитнес-клуба.

Сразу после того, как клиенты приобрели карту, они, как чаще всего бывает, посещают клуб с максимальной частотой, пытаясь охватить наибольшее количество услуг. Но уже через 2–3 месяца частота посещений падает, и они приходят к стабильному графику, выбирая наиболее интересные для них занятия. Поэтому стоимость услуг, казавшаяся на первый взгляд оправданной, впоследствии оказывается завышенной, вследствие чего менеджерам приходится разрабатывать различные программы по привлечению клиентов.

В престижных клубах ежемесячная форма оплаты или вовсе не практикуется, или практикуется в качестве специальных предложений только во время рекламных акций. Клубы, желающие привлечь клиентов среднего класса, формально предлагают заключать месячные контракты. Некоторые клубы привлекают небогатых клиентов таким направлением, как кредитование.

Существуют два способа убедить клиента заниматься фитнесом в кредит. Первый представляет собой классическую кредитную форму оплаты. Некоторые фитнес-клубы совместно с банками предлагают формы потребительского кредитования. В то же время, как показывает практика, 10 % владельцев клубных карт через какое-то время вообще не посещают занятий, около 20 % делают это редко.

Суть второго способа заключается в следующем: клиент получает годовую карту, оплатив только первый и последний месяц. В течение года он расплачивается за свои занятия в конце каждого месяца. С одной стороны, это очень удобно для тех, кто не может выложить значительную сумму единовременно. С другой стороны, этот способ имеет несколько существенных нюансов, которые не всегда очевидны для клиента. Во-первых, разовая ежемесячная оплата значительно дороже. Во-вторых, если клиент захочет прервать контракт, то оплата за последний месяц года не возвращается. С учетом возрастающей конкуренции на рынке фитнес-услуг растет роль и значение работы менеджеров, основные направления работы которых представлены на рисунке 5.

Рис. 5. *Основные направления менеджмента в фитнес-клубе*

6.7.3. Особенности менеджмента фитнес-клубов в условиях экономических кризисов

За последние годы экономические отношения в области спорта и спортивной индустрии России претерпели существенные изменения, в частности, увеличилось число приверженцев здорового и активного образа жизни. У многих людей появилась потребность в качественных физкулыурно-спортивных услугах, которые могут предоставить хорошо оборудованные физкультурно-оздоровительные клубы и фитнес-центры. Люди хотят не только заниматься спортом, но и приятно провести свободное время. А занятия фитнесом – это одна из составляющих досуга.

Но на процесс приобщения достаточно обеспеченной части населения к этим занятиям накладывают отпечаток экономические кризисы, раз за разом сотрясающие экономику страны (2008, 2014 гг.). При высокой уязвимости России от динамики мировых нефтяных цен вероятность возникновения новых кризисных явлений весьма высока и в будущем.

В 2014–2015 гг. на экономическое положение россиян

оказали свое воздействие санкции, введенные странами Европы и США против России. Но не вполне правильно утверждать, что причиной кризиса 2014 г. и последующих лет являются лишь внешние факторы. Последние, включая напряженную геополитическую обстановку и существенное ухудшение условий торговли, только усугубили и вывели на поверхность те внутренние проблемы, которые накопились в экономике.

Снижение покупательской способности, увеличение числа людей, потерявших привычный достаток, объективно приводит к тому, что россияне начинают экономить, снижать затраты на досуг и отдых. Фитнес-клубы чтобы выжить в этих сложных условиях должны разрабатывать новые управленческие подходы, менять ценовую политику, рекламную деятельность.

Роль грамотного менеджмента, особенно в вопросе формирования ценовой политики, для фитнес-клуба возрастает в период экономического кризиса, когда потребитель, ценовая чувствительность которого меняется в связи с сокращением дохода и роста цен на товары и услуги, более тщательно начинает сравнивать предложения на рынке. В этом случае спортивные менеджеры, назначающие цену, сталкиваются с проблемой потребительского поведения.

В период кризиса 2008 г., как бы это не показалось странным, московский рынок услуг фитнеса не только не утратил свои позиции, но и продолжил развитие при сохранении умеренных темпов роста и постепенной монополизации рынка лидерами фитнес-индустрии. В 2009 г. емкость рынка услуг фитнеса в Москве оценивалась специалистами почти в 1 млрд долларов США. Кризис и сокращения, вызванные им, *увеличили* количество посетителей фитнес-центров эконом-класса на 15–20 %.

Парадоксальная, на первый взгляд, ситуация объясняется тем, что клиентам предложили большие скидки на услуги клубов, при этом 65 % посетителей были женщины, которые всегда уделяют внимание внешнему виду, несмотря на экономические проблемы. Отечественная фитнес-индустрия в результате мирового финансового кризиса 2008 г. серьезно не пострадала. Количество фитнес-клубов даже выросло, а сетевые клубы расширили свою деятельность. Но без потерь не обошлось: по оценкам экспертов, посещаемость элитных клубов упала на 30–40 %. Причиной тому – прекращение сотрудничества с фитнес-клубами корпоративных клиентов. В кризисный период крупные компании перестали вкладывать деньги в оздоровление своих сотрудников. Но многие клубы сумели сохранить свои позиции за счет диверсификации услуг при общем снижении их стоимости.

Мировой финансовый кризис способствовал тому, что в

каждом ценовом сегменте появились свои «маркетинговые секреты». Для клиентов клубов экономкласса ими стали скидки, для клиентов премиум-клубов – продление сроков абонементов. Менеджеры клубов разработали стратегию выживания и умножения доходов. В общих чертах она сводилась к следующему:

– снижение стоимости клубного членства;

– подарки клиентам в виде нескольких месяцев бесплатных занятий;

– введение месячного абонемента;

– введение абонемента на одну-две услуги;

– экономия на зарплате техперсонала.

Анализ различных вариантов ценовых политик столичных и подмосковных фитнес-клубов в период кризиса, начавшегося в 2014 г., показал, что если говорить в общем, то менеджеры выбрали, как правило, несколько путей. Первый из них – *ничего не предпринимать и ждать, что будет со спросом на услуги и как поведут себя конкуренты,* и уже исходя из этого начать формировать ценовую политику в новых экономических условиях. Но такая политика потенциально может привести к тому, что будет упущено время и конкуренты, мобилизовав свои возможности, получат новых клиентов, которые прежде были клиентами клубов, избравших этот путь.

Второй путь – это *повышение цен с учетом общего изменения цен и курса рубля.* В этом случае отдельные цены на услуги фитнес-клубов возросли в два раза. Такая политика обосновывалась повышением цен на продовольствие в стране и необходимостью повышения заработной платы сотрудников клуба.

Третий вариант формирования ценовой политики в новых экономических условиях заключался во внимательном *отслеживании как падения спроса на слуги фитнес-клуба, так и в повышении внимания к поведению конкурентов.* В конечном итоге экономическая ситуация даже пошла на пользу отдельным клубам.

6.8. Менеджмент профессионального спорта

Профессиональный спорт – часть спорта, направленная на организацию и проведение спортивных соревнований, за участие в которых и подготовку к которым в качестве своей основной деятельности спортсмены получают вознаграждение от организаторов соревнований и (или) заработную плату. Организационная структура профессионального спорта состоит из: профессиональных спортивных лиг, ассоциаций, союзов, входящих в официально признанную федерацию по виду спорта; профессиональных спортивных клубов; спортивных команд и спортсменов-профессионалов, заключивших трудовые договоры (контракты) с профессиональными физкультурно-спортивными объединениями.

В мире существуют три модели профессионального спорта: *американская, европейская, смешанная.* Для первой модели непреложным законом является получение прибыли, дифференциация уровня заработной платы спортсменов, вплоть до установления лимита фонда зарплаты команды, *отсутствие спонсоров*[21], высокая стоимость продажи телеправ, высокий вступительный взнос для клубов-новичков, система распределения доходов от продажи билетов, низкая арендная плата за пользование муниципальными спортивными сооружениями, налоговые льготы. В основе *американской модели* заложено стремление к постоянному уравниванию спортивных сил и финансовых возможностей клубов. Известны случаи, когда владельцы лиг шли на кардинальные меры вплоть до роспуска сильнейшей команды, если она начинала побеждать с очевидным преимуществом (НХЛ, 1920 г.). Во многом задачу равенства сил соперников решает система «драфта», не позволяющая появлению суперклубов. В отличие от Европы в США нет столь большого разрыва в финансовых возможностях различных спортивных команд. Это достигается:

> константным принципом организации соревнований;

> системой «драфта», за счет которой спортивные лиги США стараются сбалансировать уровень мастерства команд[22];

> определением чемпиона по системе «плей-офф».

В американском спорте не столь важно, какое место команда заняла по итогам регулярного чемпионата, так как в «плей-офф» может победить даже команда-аутсайдер. В профессиональных американских лигах не может быть такой ситуации, при которой

одна из команд стала чемпионом досрочно, за несколько матчей до окончания чемпионата, что весьма часто имеет место в Европе, в том числе и в России. С учетом зарубежного опыта федерации нашей страны по баскетболу и хоккею с целью повышения интереса к играм национального чемпионата также начали использовать систему «плей-офф».

В отличие от американской модели, *европейская модель* базируется на *ротационном принципе* проведения соревнований: команда, занявшая последнее место, выбывает из высшего дивизиона, уступая место другой, отобранной по спортивным результатам. Организационно профессиональная лига входит в состав национальной федерации по виду спорта. Эти особенности находят проявление при комплектовании команд, участии спонсоров (европейские клубы до 50 % доходов могут иметь за счет спонсорской поддержки) и местных структур власти в их финансировании. В Европе клубы получают меньше доходов от продажи телеправ. Ни в Америке, ни в Европе в профессиональном спорте не ставится задача подготовки спортсменов для национальных сборных. *Европейская* система организации соревнований приводит к появлению нескольких клубов, которые доминируют в национальных чемпионатах.

Мировой профессиональный спорт развивается по законам предпринимательской деятельности. Спортивные зрелища и сопутствующие им атрибуты стали товаром, который продается и покупается. Бурной коммерциализации мирового спорта во второй половине XX в. во многом способствовал процесс расширения коммерциализации международного и олимпийского спорта, а также решение международных спортивных организаций, включая МОК, о допуске профессионалов на прежде любительские соревнования.

В последние два десятилетия в нашей стране наблюдается активный процесс становления и развития менеджмента профессионального спорта, что обусловило и укрепление позиций России по многим видам спорта на международной арене. Этот процесс начался в новом тысячелетии. В 2001 г. по итогам летнего сезона по числу золотых медалей на чемпионатах мира Россия заняла 1-е место (83 медали, из которых 34 золотые), опередив США (64 медали, 23 золотые) и Китай (47 и 21 соответственно). Накануне Игр в Пекине (2008) эти показатели стали несколько хуже. В 2007 г. на чемпионатах и Кубках мира больше всего медалей на счету США – 101 (45 золотых, 26 серебряных, 30 бронзовых), Китая – 92 медали (38, 28, 26), на 3 месте Россия – 81 (29, 31, 21).

В 2005 г. футбольный ЦСКА выиграл Кубок УЕФА. Его успех в

2008 г. повторил Санкт-Петербургский «Зенит», который в том же году впервые в истории современной России смог выиграть Суперкубок, одолев победителя Лиги чемпионов «Манчестер Юнайтед» со счетом 2:1. В 2006 г. баскетбольный ЦСКА стал лучшим клубом Европы. В 2007 г. российские теннисистки в третий раз за последние 4 года выиграли Кубок Федерации (сборная России становилась победительницей Кубка Федерации в 2004 и 2005 гг.), который считается неофициальным командным чемпионатом мира среди женщин.

В 2007 г. чемпионами Европы стали российские баскетболисты и волейболистки, а женская сборная России по баскетболу выиграла золотые медали чемпионата мира; футбольная сборная, преодолев сито отборочного турнира (для чего пришлось победить сборную Англии в Москве со счетом 2:1), вышла в финальную часть чемпионата Европы, где стала бронзовым призером. В 2008 г. Евролигу во второй раз выиграл баскетбольный ЦСКА, хоккейная сборная под руководством тренера В. Быкова после 15-летнего перерыва стала чемпионом мира, а в 2009 г. смогла повторить свой успех. В том же году российские спортсмены завоевали 1-е командное место на Универсиаде в Сербии. В последующие годы сборные России в целом успешно выступали на многих крупных международных соревнованиях: первое место в командном зачете на летней Универсиаде в Казани (2013), первое место в командном зачете на Олимпийских зимних играх в Сочи (2014), третье место в командном зачете на Чемпионате мира по водным видам спорта (2015), победа на Чемпионате мира по хоккею в 2014 г.

Нетрудно заметить, что основные достижения российского спорта связаны с теми видами спорта, где процесс коммерциализации более развит, где больше легионеров – как тренеров, так и спортсменов. В других же видах спорта дело обстоит несколько хуже.

Процесс развития менеджмента профессионального спорта подвергается активному влиянию не только факторов внешней среды, но и сложившихся ранее и существующих в мире моделей профессионального спорта, которые, в свою очередь, испытывают воздействие внутреннего рынка, социальных ценностей, господствующих в обществе, исторических традиций и других факторов. Нельзя не учитывать и процесс интернационализации мирового спорта, в котором лидирующую роль играет спорт США. В таблице 12 представлены данные сравнительного анализа различных моделей менеджмента профессионального коммерческого спорта (на примере игровых видов).

В профессиональном зарубежном спорте существуют три

основные формы владения профессиональными командами, которые имеют различное распространение в США и в Европе. К их числу относятся: частная (индивидуальная или групповая); корпоративная; акционерная. При корпоративной форме хозяином клуба является фирма или компания, при акционерной владельцами являются держатели акций. Последняя форма владения в большей степени присуща европейскому профессиональному спорту. Что касается России, то последние 15 лет шел процесс смены владельцев клубов и поиск оптимальной формы владения командами. На сегодняшний день процесс еще не завершен.

Современные экономические условия в стране коренным образом трансформировали управленческие отношения в сфере профессионального коммерческого спорта. Процесс становления и развития профессионального коммерческого спорта потребовал формирования принципиально новых организационно-экономических основ и поиска правовых форм функционирования его субъектов. Что касается игровых видов спорта, то с переходом к рыночным отношениям *клубы в основном сменили своих владельцев.*

Для новых владельцев клубов основными направлениями деятельности стали: реформирование форм собственности; поиск источников финансирования, попытки получения доходов. На уровне федераций и лиг этот процесс протекал в направлении создания эффективной системы управления командами и национальным чемпионатом; разработки календаря и системы проведения соревнований, акцентированных на привлечение зрителя, телевидения. Примечательным фактом является появление в середине 1990-х гг. клубов, владельцами которых стали частные лица (в футболе – клубы «Асмарал», «Ротор»). Владельцами стали структуры государственной власти, способные в новых условиях обеспечивать финансирование клубов; акционерные общества и предприятия, опирающиеся на мощную финансовую поддержку спонсоров; попечительские советы, включающие людей, принадлежащих к политической и финансовой элите общества. Особенностью развития профессионального коммерческого спорта в современной России является *сохранение ведущей роли государственного сектора, который постепенно утрачивает свое влияние как фактор экономической поддержки структур профессионального спорта.* Акционерные общества, ставшие владельцами профессиональных клубов, являются крупными коммерческими структурами, имеющими высокий рейтинг, как на российском, так и мировом рынке.

Таблица 12

Сравнительный анализ американской, европейской и российской моделей менеджмента профессионального коммерческого спорта

Характеристики модели	США	Европа	Россия
Набор видов спорта	Акцент на национальные виды спорта (бейсбол, баскетбол, американский футбол); развитие традиционных профессиональных видов спорта (бокс, автогонки, хоккей и др.)	Развитие традиционных профессиональных видов спорта (баскетбол, бокс, автогонки, футбол, хоккей и др.)	Тот же, что и в Европе
Основной принцип проведения соревнований	Константный (акцент на экономические интересы клубов, зрелищность соревнований, превращение соревнований в шоу, спортсменов в звезд шоу-бизнеса, спортивный принцип вторичен)	Ротационный (команда, занявшая последнее место, «вылетает» из сильнейшей группы)	Тот же, что и в Европе
Менеджмент	Самостоятельные, организационно отделенные от других направлений спорта структуры, как правило, лиги (НБА, НФЛ и др.). Акцент на ценности американского общества, использование людских ресурсов мирового спорта	Объединение в одной федерации с любительским спортом, большое влияние МСФ	Так же как и в Европе, несмотря на попытки создания в начале 1990-х годов самостоятельных профессиональных Лиг; большое влияние МСФ, а также американских, и европейских профессиональных лиг
Правовые основы	Отсутствие специального законодательства, опора на уставные документы спортивных организаций, на традиции и прецеденты в судебной практике	Наличие специального законодательства, базирующегося на правовых национальных нормах	Тенденция создания собственной правовой базы
Отношение государства	Льготы по аренде, налогообложению, поддержка политиков. Профессиональный спорт – проводник государственной идеологии	Государство способствует развитию через правовые и экономические механизмы	Государство способствует развитию через федеральные, региональные и местные структуры, оказывает финансовую поддержку
Финансирование	За счет собственной спортивной деятельности. Набор источников схож с тем, что в Европе, но разное их долевое участие. Ведущая роль телевидения. Практическое отсутствие спонсорства	В значительно большей мере участие спонсоров и оказание финансовой поддержки со стороны государственных структур	Спортивная деятельность не окупает расходов. Акцент на поступления от неспортивной деятельности. Значительное участие бюджетных ассигнований
Основные формы владения	Частная и корпоративная	Корпоративная в виде акционерных обществ, частная	Многообразие форм
Система отбора	Через школьный и студенческий спорт при помощи системы драфта, широкое привлечение «звезд» зарубежного спорта	Через сферу спорта высших достижений, широкое привлечение «звезд» африканского, латиноамериканского спорта и спортсменов из Западной Европы и бывших социалистических стран	Через систему специализированных спортивных школ и профессиональный (олимпийский) спорт; привлечение легионеров в основном из стран СНГ и стран «третьего мира», а также из Европы
Степень интернационализации	Относительно закрытая система	Широкое участие легионеров, в том числе и тренеров, высочайшая степень интернационализации	Высокая степень интернационализации: участие легионеров, развитие новых видов спорта, имеющих перспективу стать профессиональными, заимствование зарубежных систем проведения соревнований

В сфере менеджмента профессиональным спортом происходит процесс как активного поиска новых источников финансирования, так и путей повышения экономической эффективности деятельности клубов, лиг, федераций, соревнований. Увеличение доходов от соревнований связано с ростом доходов от продажи прав на телетрансляцию[23], с работой по привлечению зрителей и реализацией билетных программ (в первую очередь сезонных абонементов), с проведением лотерей и тотализаторов, с созданием на стадионах

комфортных условий для зрителей, с рекламно-спонсорской и лицензионной деятельностью. Для этого необходим учет следующих факторов:

> создание предпосылок высокой конкурентной борьбы и непредсказуемости победителя;

> стабильность календаря в течение нескольких лет;

> определение оптимального количества матчей в течение сезона;

> экономия средств и времени на транспортных расходах;

> создание льготных условий для спонсоров команд и спортсменов.

6.8.1. Участие легионеров в российском профессиональном спорте

Сегодня невозможно представить профессиональный спорт без участия легионеров, т. е. спортсменов-иностранцев, выступающих за национальные клубы. К началу третьего тысячелетия это явление стало массовым для мирового профессионального спорта, в том числе и для нашей страны. Например, в 2008 г. в футбольных клубах Премьер-лиги работало 5 главных тренеров, в заявках клубов значилось около 200 иностранных футболистов. В некоторых футбольных клубах России легионеров выступало больше, чем отечественных игроков. Приход в российский спорт легионеров, а вслед за ними и легионеров-тренеров усилил не только интригу чемпионатов страны, но и заметно повысил класс команд, а значит, и зрелищность соревнований. Доказательство тому – успех ЦСКА, ставшего обладателем Кубка УЕФА в 2005 г., «Зенита» – победителя Кубка УЕФА 2008 г., баскетбольного ЦСКА – победителя Евро-лиги 2007 г.

Присутствие легионеров повышает зрелищность соревнований и дает возможность ведущим клубам претендовать на высокие места в международных клубных соревнованиях. Приглашенные спортсмены есть во всех командных видах спорта. Легионером считается любой спортсмен, который не имеет права выступать за сборную России по своему виду спорта в международных соревнованиях.

Но присутствие легионеров уменьшает игровое время российских спортсменов, особенно молодых. О необходимости введении лимита на иностранцев в российском футболе специалисты заговорили еще в 2003 г., когда футбольная сборная страны в матчах с Уэльсом участвовала в отборе на чемпионат Европы. В тот период из-за большого числа легионеров выбор

игроков оказался сильно ограничен. Например, в «Динамо» (Москва) в 2005 г. на поле выходило 11 иностранцев.

Проблема участия легионеров в российском профессиональном спорте стала настолько болезненной, что потребовалось даже вмешательство президента страны. Летом 2015 г. В. В. Путин подписал закон о легионерах в российском спорте, который наделил Министерство спорта РФ, а не национальные федерации по видам спорта, правом ограничивать число иностранных спортсменов. Закон ввел ограничения на привлечение иностранных специалистов в команды по зимним и летним игровым видам спорта в России. Участие легионеров в соревнованиях стало иметь ряд ограничений, которые содержат требования к общему числу легионеров, принимающих участие в спортивном соревновании; спортсменов, которые могут быть заявлены на участие в соревновании; к спортивным результатам и общему количеству матчей, в которых участвовал спортсмен в составе спортивных сборных команд иностранных государств; к периоду прохождения им спортивной подготовки в Российской Федерации; к спортивным результатам, показанным спортсменом по итогам его выступления за спортивные организации, осуществляющие свою деятельность на территории Российской Федерации, и другие требования.

Ограничения на участие легионеров в спортивных соревнованиях устанавливаются в отношении каждого командного игрового вида спорта с учётом особенностей этого вида спорта или одной из его дисциплин и включаются в положения (регламенты) о соответствующих спортивных соревнованиях. Требования закона не коснулись численности иностранных спортсменов, уже заявленных на ближайший сезон.

Мнение о том, что количество легионеров в российском спорте слишком велико, формировалось на протяжении нескольких лет. Требовалась, образно говоря, только искра, чтобы этот вопрос был вынесен на первые полосы спортивной прессы. Поэтому неслучайно, что его обсуждение активно началось после футбольного матча Россия-Австрия (лето 2015 г.), в котором национальная сборная, продемонстрировав низкий уровень игры, уступила на домашнем поле гостям. Исход матча поставил под вопрос участие России в чемпионате Европы 2016 г. Многие специалисты заговорили о легионерах как о причине неудач российского футбола.

До принятия «закона о легионерах» в российском футболе действовал лимит легионеров по схеме «семь легионеров плюс четыре россиянина одновременно на поле». Исполком РФС в декабре 2014 г. утвердил схему, согласно которой, начиная с

сезона-2015/16, в заявку команды на сезон могут попасть 10 иностранцев и 15 россиян без ограничения по числу легионеров, находящихся одновременно на поле. Но после принятия нового закона решения РФС о будущих сезонах уже не могут иметь силы.

В конце августа 2015 г. Министерство спорта РФ начало работу по утверждению лимитов на легионеров в отдельных видах спорта на сезон 2015/2016 гг. Решения Минспорта сразу вызвали неоднозначную реакцию со стороны профессиональных лиг, проводящих национальные чемпионаты. Например, в хоккее, согласно тексту приказа Минспорта, общее количество игроков, которые не имеют права выступать за сборные России, т. е. являются легионерами, может составлять не более пяти в заявке одного клуба. Но при этом статус игроков из Белоруссии, Казахстана, Армении, Киргизии в документе был не определен. В пояснениях к приказу министр спорта РФ В. Мутко указал, что хоккеисты из этих стран считаются иностранцами. В ответ руководство КХЛ направило в Министерство юстиции РФ письмо, в котором уведомило о намерении не считать легионерами игроков из перечисленных выше стран, ссылаясь на Договор Таможенного союза, в который входят страны СНГ.

Но проблема участия легионеров в российском профессиональном спорте не ограничивается только спортсменами. В последнее время как на уровне сборных, так и на уровне клубных команд появилось много иностранных специалистов. Назовем только некоторые имена: Г. Хиддинк, З. Гайич, Д. Ивкович, Д. Блатт, М. Крушельницки, Дж. Капрара, Э. Мессина, Д. Адвокат и т. д. Нельзя не отметить и достижения российских команд под руководством иностранных специалистов: голландец Г. Хиддинг – 3 место сборной России по футболу на чемпионате Европы; итальянец Дж. Капрара – 1 место на чемпионате мира (женский волейбол); итальянец Э. Мессина – победа мужского ЦСКА в Евролиге ULEB; Д. Блатт – 1 место на чемпионате Европы (мужской баскетбол) и т. д. Да и победа в командном зачете сборной России на Олимпийских зимних играх 2014 г. тоже была во многом достигнута за счет участия зарубежных специалистов, готовящих наших конькобежцев. Достаточно назвать имена К. Полтавеца, М. Маркетто, П. Абраткевича, С. Кроса, У. Каминска, которые совместным трудом обеспечили России три золотые, две серебряные и четыре бронзовые медали.

Присутствие в нашей стране ведущих тренеров мира имеет положительный эффект. Однако наблюдается тенденция, что иностранные тренеры приезжают и работают целыми бригадами, причем не всегда уровень педагогического мастерства

иностранных специалистов соответствует уровню их заработной платы. Это лишает российских специалистов четкой перспективы в работе и затрудняет рост их педагогического мастерства.

6.8.2. Управление организационно-финансовой деятельностью субъекта российского профессионального спорта

Мировая индустрия спорта является сегодня одним из динамично развивающихся рынков сферы услуг. Влияние этого процесса ощущает на себе и российский профессиональный спорт, который за короткий промежуток времени адаптировался в мировом профессиональном спорте. Бюджеты ведущих российских профессиональный футбольных и хоккейных клубов оцениваются десятками миллионов долларов США, а трансфертные стоимости отдельных игроков (в частности, после чемпионата Европы по футболу 2008 г., когда сборная Россия завоевала бронзовые медали) превысили 10 млн евро. Но стоимость наших лучших футболистов резко упала после провала сборной команды на чемпионате мира 2014 г., когда сборной России не удалось выйти из группы.

К основным участникам современного спортивного бизнеса в профессиональном спорте относятся федерации по видам спорта, профессиональные клубы, представители бизнеса (спонсоры, инвесторы, рекламодатели), спортивные и маркетинговые агентства, средства массовой информации, производители спортивной продукции и атрибутики и, конечно же, главные потребители рынка спортивной индустрии – многомиллионные зрители и болельщики.

В спортивном бизнесе есть особенности и черты, не характерные для других сфер предпринимательской деятельности. Например, существует *трансфертный рынок,* согласно которому объектом купли-продажи являются спортсмены. Ни в одной другой сфере международного бизнеса, кроме профессионального спорта, невозможно «купить» (или «продать»), «арендовать»» (или «сдать в аренду»), «обменять» сотрудника. В профессиональном спорте все это возможно.

Доходная часть бюджета профессионального клуба формируется из пяти основных составляющих частей:

• средств, полученных от коммерческой продажи прав на телетрансляции;

• спонсорских поступлений;

• средств от продажи билетов;

• доходов от спортивных достижений;

• других коммерческих программ клуба[24].

Основными направлениями маркетинговой деятельности, приносящей доход российским клубам и укрепляющей их бренд, являются:

– организация деятельности музеев;

– экскурсионные туры по стадиону;

– работа со спонсорами и партнерами;

– физкультурно-оздоровительные и медицинские услуги клуба;

– VIP-программы;

– услуги по организации праздничных мероприятий;

– рекламные услуги;

– билетные программы;

– программы по взаимодействию с фанатами клуба.

Ценовая политика профессионального клуба представляет собой совокупность мероприятий, которые использует клуб при установлении цен на реализуемое им спортивное событие. *Распределительная политика* предполагает разработку систем и каналов продаж продуктов клуба:

1) Билеты:

– кассы стадиона;

– интернет-сайт клуба;

– электронная система продаж.

2) Атрибутика и сувениры:

– система клубных палаток на стадионе;

– фирменные секции торговых центров;

– клубный магазин;

– интернет-сайт клуба;

– спортивные бары и кафе.

Основные расходы, которые несет профессиональный клуб, – это заработная плата сотрудников, к которым относятся игроки, тренеры, менеджеры клуба и обслуживающий персонал. На выплату заработной платы приходится, как правило, от 50 до 70 % всех расходов клуба. Например, бюджет расходов ПФК ЦСКА консолидируется на основе бюджета:

• зарплат и премий;

• расходов по трансфертам;

• налогов[25];

• расходов на сопровождение финансовой деятельности;

• расходов на участие в соревнованиях;

• организации тренировочного процесса;

• расходов на ДЮСШ;

• административных и коммерческих расходов.

Большие затраты несут клубы на приобретение игроков.

Следует заметить, что с начала 1990-х годов эти суммы на мировом рынке многократно выросли. Если в начале XX в. компенсация за переход спортсмена из одного клуба в другой равнялась всего нескольким сотням долларов, то сейчас это миллионы евро. Помимо выплаты денежной компенсации за приобретенного игрока клуб-покупатель в соответствии с контрактом назначает ему определенную заработную плату. Как правило, она составляет около 10 % стоимости покупки спортсмена.

Немаловажную роль для успешной финансово-хозяйственной деятельности клуба играют: материальная база и наличие финансовых ресурсов. В целях успешного развития клуб должен располагать достаточными материальными и финансовыми активами. Поэтому система бюджетирования строится исходя из этих целей. Разработкой бюджета занимается исполнительный директор. При разработке бюджета используются данные бухгалтерии, селекционного отдела и рекламно-коммерческого отдела.

6.8.3. Особенности корпоративного управления в российском профессиональном спорте

Корпоративное управление (*corporate governance)* – взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования спортивного клуба. В систему корпоративного управления в профессиональном спорте входят следующие заинтересованные организации и лица:

- ♦ учредители физкулыурно-спортивных обществ, спортивных клубов;
- ♦ акционеры;
- ♦ игроки и тренеры;
- ♦ болельщики;
- ♦ спонсоры, инвесторы;
- ♦ представители государственных структур.

В мировом профессиональном спорте не существует единой модели корпоративного управления. Среди основных можно выделить:

англо-американскую модель (США, Великобритания, Канада). Орган управления представляет собой совет директоров, в руках которого сосредоточены функции «надзора» и «управления»;

немецкую модель (Германия, Нидерланды). Орган управления имеет двухзвенную структуру и состоит из наблюдательного совета, в который входят независимые директора, и правления,

которое состоит из менеджеров. Особенностью является разделение функций «надзора» и «управления»: наблюдательный совет осуществляет функции надзора за исполнительным органом, который непосредственно управляет текущей деятельностью компании.

Принципы корпоративного управления и его механизмы в спортивных клубах разной организационно-правовой формы схожи. Право участников (акционеров), учредителей в управлении реализуется в возможности участвовать в работе высшего органа управления организацией, которым служит:

♦ в акционерных обществах – общее собрание акционеров;

♦ в обществах с ограниченной ответственностью – общее собрание участников;

♦ в общественных объединениях – собрание (конференция).

Собрание проводится, как правило, не реже 1 раза в год. Компетенция собрания определена законодательно. Отметим лишь те пункты компетенции, которые связаны с управлением корпоративным развитием и изменением спортивной организации:

– избрание и отзыв членов совета, избрание руководителя общества;

– определение основных направлений деятельности общества;

– определение организационной структуры общества;

– решение вопросов о приобретении долей, акций (в т. ч. выпускаемых другими клубами или самим клубом);

– внесение изменений в устав;

– создание и приостановление деятельности зависимых организаций (фарм-клубов), филиалов и представительств; приостановление деятельности спортивной организации;

– определение порядка распределения финансовых ресурсов (в т. ч. прибыли и порядка покрытия убытков).

В России корпоративное управление профессиональными клубами выражается в создании Попечительских советов, куда входят влиятельные лица (политики, бизнесмены, чиновники), которые в конечном итоге и определяют политику клуба и решают самые важные вопросы, касающиеся его деятельности. Акционеры, обладающие пакетами акций разного размера, не равны не только потому, что обладают разным количеством голосов, но и потому, что их права зависят от размера доли. По российскому закону об акционерных обществах права распределяются так:

• 1 % – доступ к реестру акционеров, подача исков в суд на управленцев за их действия, повлекшие убыток для компании;

• 2 % – выносить вопросы, решения и кандидатов на собрании акционеров;

• 10 % – созывать внеочередное собрание;

• 25 % – блокирующий пакет, даёт доступ к первичным бухгалтерским документам и протоколам коллегиального исполнительного органа;

• 75 % – право размещения, приобретения обществом собственных акций, определять их тип, права и количество, изменение уставных документов, ликвидация и реорганизация общества.

Попечительский совет – коллективный наблюдательный и консультативный орган, действующий в соответствии с уставом спортивного клуба и обладающий широкими полномочиями. Совет вправе осуществлять контроль за деятельностью спортивного клуба и привлекать с этой целью аудиторские организации, проверять целесообразность использования денежных средств, вносить свои предложения по совершенствованию деятельности спортивного клуба, касающиеся таких вопросов, как: изменение организационно-правовой формы, устава, замены старшего тренера, покупки игроков и т. п. Возглавляет Попечительский совет, как правило, должностное лицо, обладающее широкими властными полномочиями (губернатор, вице-губернатор, мэр города, заместитель мэра) или крупный бизнесмен, являющийся, по сути, хозяином клуба.

Глава VII. Менеджмент спортивного мероприятия

Спортивное мероприятие – один из главных объектов спортивного менеджмента. Проблема совершенствования менеджмента спортивных соревнований привлекала на протяжении длительного времени внимание ученых (С. Л. Аксельрод, 1952; В. В. Алешин, 1999; И. И. Переверзин, 1999, 2002, 2004; В. И. Жолдак, 1997, 2004; СИ. Гуськов, 1996; С. В. Алтухов, 2013; др.). Как объект научного познания спортивные соревнования исследовались многими авторами. В этих работах затрагивались различные аспекты. Спортивное зрелище выступает в качестве одного из факторов, побуждающих людей к более активной физкультурной деятельности. Спортивные соревнования как объект управления можно рассматривать только в единстве всех его элементов:

> материально-технической базы;

> людей, участвующих в нем во всех проявлениях: спортсменов, менеджеров, судей, журналистов, зрителей;

> правил, программы и культуры проведения (К. Л. Чернов, 1984).

Спортивные соревнования – увлекательное и популярное зрелище миллионов людей. Они – наиболее дорогостоящий товар отрасли. От профессионального мастерства и таланта спортивного менеджера во многом зависит стоимость этого товара, а также дальнейшее использование прибыли. Важно, чтобы вырученные деньги от спортивных состязаний вновь вернулись в сферу физической культуры и спорта, принеся пользу здоровью людей (П. А. Рожков, 2001). В последние несколько лет менеджмент соревнований продвинулся далеко вперед. В первую очередь это связано как с развитием самого спорта, так и с участием в организации и проведении соревнований международного уровня телевидения, известных шоуменов, спонсоров.

Большой привлекательностью для предпринимателей, СМИ, спонсоров и других представителей бизнеса являются международные спортивные соревнования по наиболее зрелищным видам спорта. Заявки на проведение крупных международных соревнований, которые пользуются повышенным интересом, подаются за много лет вперёд. Если речь идет об Олимпийских играх, то решение принимается МОК за 7 лет, если о чемпионате мира, то МФС на основе конкурсного отбора за

несколько лет на основании своего Устава. Что касается места проведения Чемпионата мира по футболу 2018 г., то решение было принято в 2010 г., т. е. за 8 лет до начала финальной части турнира, хотя позднее не раз предпринимались попытки отменить это решение ФИФА. Но осенью 2014 г. ФИФА решительно отвергла все обвинения в свой адрес со стороны английских представителей в коррупционной составляющей при голосовании в пользу России. А новый президент Дж. Инфантино подтвердил это решение, пообещав помочь России провести лучший чемпионат мира по футболу.

7.1. Классификация спортивных соревнований

Вопрос классификации спортивных соревнований достаточно разработан в отечественной науке. Еще более 50 лет назад С. Л. Аксельрод предлагал различать соревнования по *целям* и *задачам* на первенства, спартакиады, товарищеские, классификационные, «молниеносные», на побитие рекордов, массовые, открытые, показательные, пробеги и эстафеты, отборочные, а *по характеру зачета* – на личные, лично-командные, командные.

Согласно современным подходам к классификации соревнований, *по форме проведения* они могут быть открытыми (например, открытый чемпионат США по теннису), очными и заочными; одноразовыми и традиционными; однодневными и многодневными; официальными и товарищескими (тренировочными). Соревнования можно классифицировать, основываясь и на других критериях:

а) *по целям* (оздоровительные, познавательные, воспитательные, тренировочные);

б) *по задачам* (рост спортивно-технического мастерства, пропаганда спорта, достижение высших спортивных результатов, выполнение квалификационных нормативов);

в) *по месту и времени проведения;*

г) *по классификации участников* (новички, начинающие, спортсмены-разрядники, члены сборных команд и т. д.);

д) *по составу участников* (мужчины, женщины, дети, инвалиды, студенты);

е) *по формам организации соревнования* (открытые, закрытые, очные, заочные, официальные, товарищеские);

ж) *по содержанию программы соревнования* (комплексные, по виду спорта, эстафеты).

По особенностям менеджмента крупнейшие соревнования можно разделить на 3 группы. *Первая группа* – комплексные соревнования, проводящиеся по нескольким видам спорта. К ним относятся: Спартакиады народов России (летние, зимние), Всероссийские студенческие спортивные игры и т. п. *Вторая группа* – соревнования на первенство России (чемпионаты России). По некоторым видам спорта проводятся соревнования на кубок России. *Третья группа* – соревнования всероссийского масштаба, посвященные юбилейным датам, а также на призы, учрежденные различными организациями (например, турнир по

легкой атлетике «Мемориал братьев Знаменских»). На них могут приглашаться зарубежные спортсмены.

Комплексные соревнования проводятся *в несколько этапов.* Первый этап, как правило, проходит в первичных организациях, например в КФК. На этом этапе достигается наибольшая массовость. Второй этап – соревнование на первенство района, города, области, края, республики. Третий этап – финальные соревнования.

7.2. Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий как основа менеджмента спортивных соревнований

В Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» закрепляются такие институты государственного регулирования в сфере физической культуры и спорта, как признание видов спорта и спортивных дисциплин, Всероссийский реестр видов спорта, Единая всероссийская спортивная классификация, Единый календарный план всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий (ЕКП), которые вместе образуют стройную систему.

Основными задачами формирования ЕКП являются:

а) создание целостной системы физкультурных мероприятий, способствующей развитию массовой физической культуры среди различных слоев и социальных групп населения Российской Федерации;

б) создание целостной системы спортивных мероприятий по видам спорта в целях развития видов спорта, отбора спортсменов в сборные команды РФ (основной и резервный составы) и обеспечения целенаправленной подготовки сборных команд для их успешного участия в крупнейших международных соревнованиях – Олимпийских, Паралимпийских, Сурдлимпийских играх, чемпионатах и первенствах мира и Европы;

в) координация взаимодействия организаторов физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий.

Согласно статьи 23 Федерального закона о физической культуре и спорте ЕКП является документом, определяющим перечень межрегиональных и всероссийских официальных физкультурных мероприятий, перечень спортивных мероприятий, перечень международных спортивных мероприятий, проводимых на территории Российской Федерации, а также перечень спортивных мероприятий в целях подготовки спортивных сборных команд страны к международным спортивным мероприятиям и обеспечения участия сборных команд РФ в международных спортивных мероприятиях.

Физкультурные мероприятия и спортивные мероприятия включаются в ЕКП в порядке, установленном Министерством спорта РФ, с учетом особенностей отдельных видов спорта. В ЕКП, который утверждается до начала соответствующего календарного года Министерством спорта включаются мероприятия, финансируемые за счет бюджетных средств или иных не запрещенных источников. Порядок финансирования и нормы расходов на проведение физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, включенных в ЕКП, также устанавливаются Минспорта России.

Что из себя представляет этот документ? Он составляется по определенной форме, включает следующие разделы:

> наименование спортивного мероприятия (пол, возрастная группа, дисциплина, программа);

> сроки проведения;

> место проведения (страна (-ы), субъект РФ, город, спортивная база, спортивный центр);

> количество участников.

В ЕКП включаются следующие *физкультурные мероприятия* среди различных слоев и социальных групп населения Российской Федерации, способствующие развитию массовой физической культуры:

а) международные физкультурные мероприятия;

б) всероссийские физкультурные мероприятия, если в них принимают участие команды, представляющие не менее 25 % субъектов Российской Федерации;

в) межрегиональные физкультурные мероприятия, если в них принимают участие команды, представляющие не менее 50 % субъектов Российской Федерации, входящих в федеральный округ Российской Федерации.

В ЕКП, который строится по видам спорта в алфавитном порядке, вносятся все мероприятия, связанные с подготовкой к соревнованиям, а также сами соревнования. К этим мероприятиям относятся учебно-тренировочные сборы для мужских и женских команд основного, молодежного (резервного) составов, такие соревнования, как: Кубки России и мира; чемпионаты России, Европы и мира; первенства Федеральных округов, России, Европы и мира; межрегиональные, всероссийские и международные соревнования; Спартакиада народов России.

Предложения для включения физкультурных мероприятий в ЕКП с указанием названия мероприятий, согласованных сроков и мест проведения с приложением проектов положений о межрегиональных и всероссийских официальных физкультурных

мероприятиях представляются в Министерство спорта не позднее 10 сентября предшествующего года:

а) общероссийскими физкулыурно-спортивными организациями;

б) общероссийскими спортивными федерациями;

в) органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта.

Физкультурные мероприятия могут также включаться в ЕКП по инициативе самого Минспорта России.

Общероссийские физкультурно-спортивные организации направляют в Министерство спорта предложения для включения комплексных физкультурных мероприятий в ЕКП с приложением письменных согласований органов исполнительной власти субъектов РФ в области физической культуры и спорта, на территории которых предполагается проведение указанных мероприятий.

Предложения по включению в ЕКП физкультурных мероприятий по отдельным видам спорта направляются в соответствующие общероссийские спортивные федерации для согласования и подготовки спортивной федерацией сводной заявки по виду спорта в Министерство.

Общероссийские спортивные федерации направляют в Минспорт России предложения для включения физкультурных мероприятий по соответствующему виду спорта с приложением письменных согласований органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта, на территории которых предполагается проведение указанных мероприятий. При проведении физкультурных мероприятий по виду спорта совместно с федеральными органами исполнительной власти, а также общероссийскими физкультурно-спортивными организациями предложения направляются с приложением согласований с этими организациями.

7.3. Организация спортивного мероприятия. Характеристика и последовательность основных управленческих действий

Спортивные соревнования являются одной из эффективных форм организации массовой оздоровительной, физкультурной и спортивной работы. Проведение спортивных соревнований зависит от уровня менеджмента, который складывается из многих управленческий действий:

– составление календарного плана спортивных соревнований;

– разработка положения о соревновании;

– составление сметы расходов;

– образование оргкомитета по подготовке и проведению соревнований;

– подбор судейской коллегии и организация ее работы;

– обеспечение оповещения о соревнованиях (афиши, информации в газету, на радио, телевидении и т. д.);

– организация приема и обработки заявок на участие в соревнованиях;

– составление программы соревнований;

– составление ритуалов открытия и закрытия соревнований, награждения;

– подготовка или аренда спортивных сооружений;

– обеспечение медицинского обслуживания, проверка подготовленности мест, оборудования и инвентаря;

– определение мероприятий по обслуживанию участников соревнований;

– определение мероприятий по обслуживанию зрителей;

– обеспечение своевременной информации о подготовке соревнований, о результатах спортсменов в ходе соревнований, о предварительных результатах и ходе личной и командной борьбы, об окончательных итогах соревнований.

Для проведения соревнований заблаговременно утверждается главная *судейская коллегия.* Подбирается состав судей в соответствии *с правилами и положением* о данных соревнованиях. Для судей проводится семинар или совещание, на котором рассматриваются положение о соревновании с определением единого толкования его пунктов, основные разделы правил соревнований, план расстановки судей. Главная судейская коллегия состоит из главного судьи, его заместителей (в том

числе по медицинской части, хозяйственному обеспечению), главного секретаря, его помощников, старших судей-секундометристов, старших судей на финише, на виде (легкая атлетика и др.), судей при участниках и судьи-информатора.

Финансово-хозяйственное обеспечение соревнований предусматривает:

> подготовку или аренду спортивных сооружений, ремонт и приобретение спортивного инвентаря и оборудования;

> обеспечение транспорта для перевозки участников;

> подготовку мест проживания участников;

> организацию питания спортсменов;

> изготовление афиш, программ, билетов участников, пригласительных билетов, протоколов, сводок, таблиц и т. п.;

> приобретение грамот, дипломов, наградных медалей, кубков, призов;

> приобретение канцелярских товаров;

> оплату судейской коллегии, медицинского персонала и обслуживающего персонала (коменданта, уборщиц, гардеробщиц).

Всеми этими (и не только этими) вопросами занимается спортивный менеджер. Спортивные соревнования регламентированы международными правилами, которые соблюдаются национальными федерациями по видам спорта, спортивными организациями, спортсменами и прочими участниками соревнований. Условия проведения спортивных соревнований, системы зачета – это мощнейшие рычаги, при помощи которых можно эффективно управлять не только системой спортивных соревнований, но и развитием спорта вообще.

Организация спортивного мероприятия может быть представлена в виде последовательных действий. Традиционная технология организации спортивного соревнования показана на рисунке 6.

Включение соревнования в календарный план
Создание оргкомитета и его структурных подразделений
Подготовка положения о соревнованиях
Прием заявок
Реклама соревнования
Составление сметы
Подготовка или аренда спортивных сооружений
Проведение соревнования (открытие, приветствие, показательные выступления, соревнование, закрытие, награждение победителей)
Медицинское обеспечение и обеспечение безопасности
Подведение итогов соревнования
Культурная программа
Информационное обеспечение зрителей и участников

Рис. 6. *Традиционная технология организации спортивного соревнования*

Рассмотрим кратко основное содержание управленческих действий.

Организатор.

а) *Определение организатора спортивного мероприятия* (частное лицо, клуб, комитет, федерация, кафедра и т. п.).

б) *Создание оргкомитета.* При этом следует учитывать следующие факторы: размер и структуру комитета, квалификацию и полномочия его членов, распределение обязанностей, основные направления деятельности комиссий. Организационный комитет составляет общий план подготовки и проведения соревнований, создает комиссии по основным направлениям работы, главную судейскую коллегию, утверждает план работы комиссий.

Дата и место проведения соревнования.

а) *Выбор даты.* Надо учитывать следующие факторы: совпадение со сроками других соревнований, режим трудовой деятельности участников, наличие и качество спортивных сооружений, стоимость их аренды, разрешение от властных структур, согласование сроков с правоохранительными и медицинскими органами.

б) *Выбор места.* Надо учитывать: соответствие спортивного сооружения типу, размеру, уровню соревнования; стоимость

аренды, факторы безопасности, дорожные расходы, условия проезда участников, судей, зрителей.

Правила и программа соревнований.

а) *Определение типа соревнования* (чемпионат, матч, турнир по приглашению и т. п.), системы розыгрыша, видов спорта, возрастных групп участников, показательных видов.

б) *Определение продолжительности соревнования.* Учет факторов: категория участников и зрителей, система розыгрыша, место проведения и инвентарь, погода и время дневного освещения, наличие искусственного освещения.

в) *Определение программы соревнования.* Надо учитывать: промежутки времени между отдельными видами, зрительский интерес, количество судей, инвентаря, пропускную способность спортсооружения.

г) *Создание судейской коллегии.* Судейская коллегия состоит из главного судьи, его заместителей, главного секретаря и его помощников, старших судей-секундометристов, старших судей на финише, на виде (гимнастика, легкая атлетика и др.) и т. д., судей при участниках и судьи-информатора. В зависимости от опыта и квалификации судьи делятся на следующие категории: судья по спорту, судья первой категории, судья республиканской категории, судья международной категории.

Заявки.

Определение требований к заявке (возраст, пол, членство в организации, квалификационные нормативы, спортивная квалификация, медицинский допуск и т. п.), взнос за участие (для коммерческих соревнований), срок подачи.

Финансирование.

а) *Составление сметы соревнования.*

б) *Определение финансовых источников:* спонсорство, продажа прав, продажа билетов, дотации, взносы участников, бюджетные ассигнования.

Руководство.

а) *Определение руководящего органа, его задач.*

б) *Определение количества и квалификации судей.*

Инвентарь.

а) *Список необходимого спортивного инвентаря.*

б) *Список технического инвентаря* (дикторская система, табло, система фотофиниша, видео и т. п.).

Специальные услуги.

а) *Медицинские.*

б) *Правопорядок.*

в) *Допинг-контроль.*

г) *Пресса.*

Секретариат соревнования.

а) *Обязанности и полномочия членов секретариата.*

б) *Наличие необходимого инвентаря* (бумага, ручки, технические средства, протоколы, программа соревнований и т. п.).

Реклама и маркетинг.

а) *Составление плана маркетинга.*

б) *Проведение рекламной кампании*[26].

Церемонии и гости соревнования.

а) *Организация открытия и закрытия соревнования.*

б) *Организация церемонии награждения.*

в) *Приглашение почетных гостей, спонсоров.*

г) *Организация питания и банкета для почетных гостей.*

7.4. Менеджмент безопасности проведения спортивных соревнований

Проблема организации системы менеджмента, направленного на безопасность участников спортивных соревнований, стоит остро в современном спорте как в России, так и в других стран мира. Так, например, в августе 2014 г. Верхняя палата итальянского парламента проголосовала за законопроект, устанавливающий более строгие правила обеспечения безопасности при проведении футбольных матчей. Закон, в частности, предписывает на стадионах, которые не соответствуют нормам безопасности, проводить футбольные матчи без зрителей, а также запрещает продавать блоки билетов фанатам, приехавшим на матчи из других городов. Закон также предусматривает наказание вплоть до ареста на двое суток за нарушение общественного порядка во время матчей. Он дает полиции право на превентивные меры, в частности, не допускать на матчи членов радикальных группировок фанатов. Принятие закона вызвано трагическими событиями, произошедшими во время футбольного матча в итальянском чемпионате. Аналогичные законы приняты и действуют во многих странах мира.

Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года определила: «Для создания системы обеспечения безопасности на объектах спорта и организации работы с болельщиками и их объединениями необходима реализация следующих мер: 1) разработка программ по обеспечению правопорядка и общественной безопасности на объектах спорта; 2) совершенствование нормативной правовой базы обеспечения правопорядка и общественной безопасности при проведении массовых физкультурных и спортивных мероприятий на объектах спорта». Прошло несколько лет, но проблема безопасности во время спортивных соревнований не решена окончательно.

Примером может служить футбольный матч «Динамо» (Москва) – «Зенит» (ноябрь 2013 г.), во время которого произошла хулиганская выходка, из-за которой при счете 1:0 в пользу московской команды ход встречи был прерван. Вратарь динамовцев А. Шунин получил травму из-за брошенной на поле петарды. Голкипера увезли в больницу, врачи обнаружили у него ожог роговицы, век и конъюнктив обоих глаз. Спортсмену рекомендовали воздержаться от тренировок в течение 10 дней.

Этот эпизод стал уже не первым, который вызвал огромный резонанс в обществе. Но безопасность на стадионах – это не только борьба с хулиганством болельщиков. Проблема намного шире.

Основные негативные факторы, которые угрожают безопасности спортивных соревнований, – это: *терроризм, криминал, хулиганство и насилие.* Говоря о терроризме, ставшего угрозой для многих стран, нельзя забывать, что крупное спортивное соревнование представляет особый интерес для террористов. Главная причина – крупное скопление болельщиков из разных стран. Такого рода соревнования посещают представители государственных органов высокого ранга, они широко освещаются прессой. Террористический акт становится достоянием общественности и вызывает большой резонанс, чего, как правило, и добиваются террористы.

Так, например, в результате теракта в 2013 г. во время Бостонского марафона в США погибло 3 человека, свыше 140 зрителей было ранено. Но огласка этого преступления стала столь широкой, что Президент РФ В. В. Путин предложил властям США помощь в расследовании взрывов в Бостоне. Теракт в США стал предупреждением и для России. Ведь в тот период в нашей стране были запланированы крупные спортивные соревнования: Универсиада в Казани, Чемпионат мира по лёгкой атлетике в Москве (2013) и Олимпийские зимние игры в Сочи (2014).

Спортивные мероприятия представляют особый интерес для криминальных элементов. Пользуясь значительным скоплением людей, совершаются карманные кражи, похищаются личные вещи, оставленные без присмотра. Резко возрастает число угонов автомобилей, нередки случаи грабежей и разбоев в отношении спортивных болельщиков. Так, во время Чемпионата мира по футболу в ЮАР (2010) правоохранительные органы зарегистрировали около 60 случаев разбойных нападений, грабежей и краж, в которых потерпевшими стали как журналисты, освещавшие ход футбольного форума планеты, так и спортсмены.

В последнее время серьезную проблему составляет также мошенничество, в частности перепродажа билетов и торговля поддельными билетами, цена которых может доходить до нескольких тысяч евро. Подобные случаи уже не раз были зафиксированы в различных странах, в том числе и в странах СНГ.

Хулиганы, особенно из числа радикально настроенных фанатов, уже не одно десятилетие являются бичом всех крупных спортивных соревнований. При этом акты насилия и хулиганства, например, во время футбольных матчей, к сожалению, уже не

редкость. Из практики хорошо известны многочисленные случаи, когда футбольное поле забрасывалось бутылками, петардами, частями сидений, и при этом неоднократно страдали сами спортсмены. Кровавые драки между фанатами не раз приводили к человеческим жертвам. Агрессивное поведение хулиганских групп проявляется не только на трибунах стадионов или в непосредственной близости от спортивной арены, но и в других местах, приближенных или связанных, например, с матчами клубов.

При разработке мер безопасности надо учитывать, что поведение болельщиков связано с рядом факторов и формируется под воздействием агрессивного вида полицейских или результата матча. Поведение организованных футбольных группировок отличается, так как они имеют сходство с военизированными организациями, в которых есть «главари», «генералы», «лейтенанты», готовые инициировать и координировать беспорядки.

Вопросы безопасности футбольных матчей стоят остро. Из возникших первоначально поклонников, собирающихся лишь для того, чтобы понаблюдать за игрой любимой команды или обсудить их успехи и неудачи, постепенно выделялись лица, настроенные более фанатично. Эти поклонники формировались в организованные группы поддержки определенной футбольной команды и получили название «ультрас». В Европе группировки «ультрас» – это, как правило, официально зарегистрированные структуры. Они сторонники жестких агрессивных действий, в том числе и в отношении конкурирующих группировок. На стадионах и вне их эти группировки устраивают массовые потасовки и побоища. Сегодня фанатские группировки имеют свои интернет-порталы, ведут блоги и распространяют информацию о своей деятельности через популярные социальные сети. Поэтому не случайно УЕФА разработала целый ряд требований, которые предусматривают оснащение стадиона системами видеонаблюдения с центром, где осуществляется сбор и обработка полученных с камер данных. При этом видеокамеры должны быть расположены таким образом, чтобы можно было просматривать все трибуны, подходы к объекту и автомобильную парковку.

Что касается России, то свои группировки имеют практически все клубы российского национального футбольного первенства, вплоть до команд второй лиги. Движение носит ярко выраженный характер направления одежды, но со своими национальными особенностями. По мере профессионализации российского футбола возникла практика организованных выездов фанатов для

поддержки команды на играх в других городах. Выезды часто связаны с драками.

7.4.1. Правовые основы безопасности спортивных мероприятий в странах Европы

В зарубежных странах, которые имеют проблемы с безопасностью спортивных соревнований, сформировалась правовая база для противодействия спортивным хулиганам. Например, в распоряжении полиции **Великобритании** существует целый пакет законов, направленных против угрозы хулиганства: «О спортивных событиях» (1985 г.), «Об общественном порядке» (1986 г.), «О зрителях на футбольных матчах», «О футбольных правонарушениях» (1991 г.). Понятию «футбольное правонарушение» дано законодательное определение, в силу которого любой человек, совершивший преступление, связанное с футболом, в течение суток до или после матча, может быть наказан как хулиган. Кроме того, все лица, осужденные за футбольные правонарушения в этой стране, автоматически лишаются права ездить со своим клубом или сборной за границу на срок до десяти лет и могут понести «повторное» наказание, будучи признанными виновными за спортивное хулиганство иностранным судом.

Согласно уголовному законодательству **Франции** нарушители общественного порядка могут быть подвергнуты двухлетнему тюремному заключению либо штрафу до трех тысяч евро за свист и нарушение порядка при исполнении государственного гимна перед началом футбольного матча.

Парламент **Швеции** принял законопроект, предусматривающий жесткие меры против спортивных хулиганов. Доступ на арены, площадки и стадионы закрыт для тех, кто совершил во время спортивных соревнований хулиганские выходки или другие противоправные действия. Нарушителям запрета грозит тюремное заключение сроком до шести месяцев.

Проблема хулиганства на спортивных соревнованиях стала причиной совместной разработки целой серии правовых документов странами Европейского Союза. К числу правовых документов стран Европы по борьбе с хулиганством на спортивных аренах следует отнести Европейскую конвенцию «О предотвращении насилия и хулиганского поведения зрителей во время спортивных мероприятий и в частности футбольных матчей» (1985) (вступила в силу для СССР с 1 апреля 1991 г.), Резолюцию по профилактике и борьбе против хулиганства в футболе (1997), Декларацию «О борьбе с насилием среди

зрителей» (1999); «Рекомендации по борьбе с хулиганством в футболе» (1999); «Рекомендации относительно идентификации нарушителей и обмена информацией во время чемпионатов Европы и мира по футболу» (2000) и др.

7.4.2. Правовые основы безопасности спортивных мероприятий в России

В соответствии со ст. 3 Федерального закона от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» среди основных принципов законодательства отрасли назван принцип обеспечения безопасности жизни и здоровья лиц, занимающихся физической культурой и спортом, а также участников и зрителей физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий. К полномочиям Российской Федерации относится обеспечение общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий на объектах спорта.

Летом 2013 г. Государственной Думой РФ под давлением общественности и в связи с многочисленными инцидентами на спортивных аренах по различным видам спорта был принят *Федеральный закон,* регламентирующий организацию размещения спортивных болельщиков при проведении официальных спортивных соревнований, а также устанавливающий санкции за нарушения в данной сфере.

Законом были установлены права и обязанности контролеров (распорядителей) при проведении официальных спортивных соревнований, в том числе: право осуществлять контроль за доступом зрителей в места проведения соревнований, их рассадкой или размещением; право встречать и сопровождать зрителей до мест, а после окончания соревнований – до выхода, а также осуществлять личный осмотр граждан и находящихся при них вещей при их проходе, а при отказе граждан подвергнуться личному осмотру – не допускать их на такие соревнования.

Определено, что место проведения официальных спортивных соревнований, не отвечающее требованиям правил обеспечения безопасности, утверждаемых Правительством РФ, не может использоваться для проведения соревнований. Гражданам, привлеченным к административной ответственности за нарушение правил поведения зрителей при проведении официальных спортивных соревнований, судом может быть запрещено посещать такие соревнования на территории России.

Организаторы соревнований должны уведомить органы внутренних дел о месте, дате и сроке проведения соревнования

не позднее, чем за 30 календарных дней до дня проведения. Кодекс административных правонарушений РФ дополнен статьями, предусматривающими ответственность за нарушение правил поведения зрителей при проведении спортивных соревнований и нарушение правил обеспечения безопасности при их проведении, а также статьей, касающейся административного запрета посещать места проведения спортивных соревнований в дни проведения официальных спортивных соревнований.

За нарушение правил поведения во время проведения официальных спортивных соревнований болельщики, согласно принятому закону, могут быть наказаны штрафом в размере до 10 тыс. руб. Также их смогут привлечь к обязательным работам до 160 ч с возможным запретом на посещение матчей от полугода до 3 лет. Если правонарушение будет совершено повторно или повлечет за собой срыв или приостановку матча, штраф составит до 15 тыс. руб. Кроме того, болельщика смогут арестовать на срок до 15 суток с запретом на посещение соревнований на срок от 6 месяцев до 7 лет. Решение будет принимать суд. За нарушение запрета болельщик может быть оштрафован до 25 тыс. руб. или арестован на срок до 15 суток. Закон обязал владельцев спортивных объектов оснащать их системами видеонаблюдения с возможностью идентификации болельщиков, которые и позволят вычислить фаната, нарушившего запрет.

Ответственность за нарушения правил обеспечения безопасности на соревнованиях несут организаторы, а также собственники спортсооружений. Штрафы для них могут составить до 300 тыс. руб. и до полумиллиона – если был причинен вред здоровью человека или имуществу. Им также может грозить приостановление деятельности на срок до 90 суток. Для обеспечения безопасности организаторы смогут привлекать контролеров-распорядителей. Правительству РФ, согласно закону, дано право решать, на какие соревнования может быть введена продажа билетов по паспортам.

Правовые вопросы безопасности спортивных соревнований в субъектах РФ регламентируются не только Федеральным законом, но и собственными правовыми документами. В качестве примеров можно назвать:

– Положение о мерах по обеспечению общественного порядка и безопасности участников и зрителей при проведении массовых спортивных, культурно-зрелищных мероприятий в Санкт-Петербурге;

– Положение о порядке организации и проведения массовых культурно-просветительных, театрально-зрелищных, спортивных и рекламных мероприятий в г. Москве;

– Положение о мерах обеспечения общественного порядка и безопасности при проведении массовых мероприятий на спортивных сооружениях в Московской области.

Внутренний порядок посещения и поведения зрителей при проведении спортивного соревнования регулируется регламентом о таком спортивном соревновании и иными локальными нормативными актами его организатора. Так, например, согласно Регламенту проведения Открытого чемпионата России по хоккею – чемпионата Континентальной хоккейной лиги сезона 2013–2014 гг.:

1) за оскорбление и хулиганские действия по отношению к судьям (инспектору) на хоккейный клуб налагается штраф в размере 100 000 (ста тысяч) руб. (п. 1.69 ст. 161);

2) при совершении хулиганских действий руководителем хоккейного клуба или любым сотрудником, включая тренеров и хоккеистов, на хоккейный клуб налагается штраф в размере 300 000 (трехсот тысяч) руб. (п. 5 ст. 162);

3) в случае нарушения общественного порядка во время проведения «домашнего» матча команды клуба, возникновения беспорядков или хулиганских действий со стороны зрителей, бросания на хоккейную площадку или на скамейку оштрафованных хоккеистов или на скамейку запасных хоккеистов посторонних предметов на хоккейный клуб налагается штраф в размере 200 000 (двухсот тысяч) руб. (п. 7 ст. 162).

Что касается футбольных матчей, то согласно регламенту РФС за проведение матча отвечает *клуб*. В первую очередь это клубный Департамент административно-технического обеспечения и безопасности, который наряду со службой безопасности включает в себя административные и инженерные службы. Но при подготовке к матчу задействуются и другие службы: коммерческая, билетная, службы по связям с общественностью и работе с VIP-клиентами. Инженерные службы отвечают за связь, звуковое оповещение, звуковое сопровождение и интернет. Отдельное подразделение обеспечивает работу систем теле– и видеонаблюдения, куда входит и система, которой пользуются служба безопасности клуба и органы внутренних дел; табло, электронный рекламный периметр и телевизионные станции, а также телевизоры на стадионе. По звуковому сопровождению привлекаются подрядные организации. Во время матчей к обеспечению безопасности также подключаются сотрудники охранного предприятия, которое работает с клубом по договору, стюарды. Кроме того, на стадионе присутствуют сотрудники МВД.

Существуют разграничения ответственности между клубом и

полицией по зонам стадиона. Во входной зоне на территорию комплекса больше функций у полиции. Непосредственно на входе на стадион стюарды[27] проверяют билеты, а полиция – занимается досмотром. Чем ближе к футбольному полю, тем больше ответственности у служб клуба и меньше у полицейских. Во время матча общее руководство осуществляет старший офицер МВД. Клубный директор по безопасности руководит собственными нарядами служб распорядителей и охраны. Руководство Департамента административно-технического обеспечения и безопасности клуба «Спартак» (Москва) на новой спортивной арене «Открытие» (2014) стремится к тому, чтобы сотрудников полиции на стадионе не было вообще, но в настоящее время это практически невозможно. Задача клуба в том, чтобы не работать по факту правонарушения, а создать условия, при которых посетители стадиона не нарушают правила поведения, утвержденные президентом и советом директоров клуба.

В России появилась практика заполнения анкеты болельщика при покупке абонемента. При этом не требуется данных, которые человек не хотел бы выносить на всеобщее обозрение. Нужны только фамилия, имя, отчество, дата рождения и контакты: телефон или адрес электронной почты. Эти данные попадают в базу клуба, которая используется для анализа посещаемости и контингента болельщиков. Система позволяет клубу накапливать как положительную, так и отрицательную информацию – формировать некий «черный» список нарушителей, задержанных, лиц, находившихся на стадионе в нетрезвом состоянии. Клуб может не продать болельщику-нарушителю абонемент на следующий сезон. Оперативные службы МВД также ведут учет потенциальных нарушителей и обязаны проводить с ними работу по месту их проживания. У клуба есть возможность через органы ГУВД информировать о правонарушителях родителей, либо сообщать о противоправных действиях хулиганов по месту их учебы или работы.

7.5. Методика составления положения о соревнованиях по виду спорта

Положение о соревнованиях – основной документ, регламентирующий условия проведения соревнования. Положением руководствуются организация, проводящая соревнования, судьи, участвующие коллективы, спортсмены. В *положении о соревнованиях* освещаются следующие разделы:

> название соревнования, его характер и вид спорта;

> цели и задачи соревнования;

> сроки и место проведения;

> руководство проведением соревнования;

> программа соревнований и система зачета;

> определение победителей;

> условия награждения победителей личного и командного первенства;

> порядок подачи заявки, рассмотрения протестов;

> порядок и срок подачи заявок;

> дополнительные условия проведения соревнований.

Возможны и другие разделы положения, которые будут обусловлены особенностями проведения соревнования. Например, в положение может быть включен раздел – «Финансовые условия участия» или «Распределение призового фонда» и т. п. Определение победителей – один из главных вопросов, проработка которого требует серьезного внимания. Например, в чемпионате России по футболу определение победителей происходит следующим образом. В случае равенства очков у двух или более команд места команд (кроме первого) определяются:

♦ по наибольшему числу побед во всех матчах;

♦ по результатам игр между собой (число очков, число побед, разность забитых и пропущенных мячей, число забитых мячей, число мячей, забитых на чужом поле);

♦ по лучшей разности забитых и пропущенных мячей во всех матчах;

♦ по наибольшему числу забитых мячей во всех матчах;

♦ по наибольшему числу мячей, забитых на чужих полях во всех матчах.

При равенстве всех этих показателей места команд определяются жребием. В случае равенства очков у двух команд 1 место в чемпионате определяется:

– по наибольшему числу побед во всех матчах чемпионата;

– по результатам игр между собой (число очков, разность забитых и пропущенных мячей, число забитых мячей, число мячей, забитых на чужом поле).

При абсолютном равенстве всех указанных показателей чемпион России по футболу определяется в дополнительном матче между этими командами. При этом если основное время дополнительного матча закончится вничью, то назначается дополнительное время (2 тайма по 15 мин). Если и в дополнительное время не выявится победитель, то он определяется с помощью 11-метровых ударов.

В случае равенства очков более чем у двух команд 1 место определяется:

– по наибольшему числу побед во всех встречах;

– по результатам игр между собой (число очков, число побед, разность забитых и пропущенных мячей, число забитых мячей, число мячей, забитых на чужом поле).

– по лучшей разности забитых и пропущенных мячей во всех матчах;

– по наибольшему числу мячей, забитых во всех матчах;

– по наибольшему числу мячей, забитых на чужих полях во всех матчах.

При абсолютном равенстве всех этих показателей чемпион определяется в однокруговом турнире данных команд.

Положение о соревнованиях разрабатывается спортивной организацией и утверждается ее руководством. Положения о соревнованиях должны направляться участвующим организациям не позднее, чем за месяц до соревнований.

7.6. Коммерческий эффект крупных спортивных соревнований

Типичная ошибка в определении расходов крупных международных спортивных мероприятий – это оценка только прямых, операционных затрат, которые связаны с церемониями открытия и закрытия, транспортными затратами спортсменов, оборудованием пресс-центров и т. д. Как правило, «за кадром» остаются затраты на строительство новых объектов, на модернизацию инфраструктуры, проживание спортсменов и обслуживающих мероприятие людей и волонтеров. Крупные расходы организаторов соревнований связаны с тем, что большие деньги идут на оплату строительных, информационных, коммуникационных, транспортных услуг. Чтобы только участвовать в конкурсе на получение права на проведение Олимпийских игр, города (правительства стран-кандидатов) тратят миллионы долларов США. В последнее десятилетие все больше средств выделяется на обеспечение безопасности.

Бюджет Олимпийских зимних игр в Сочи 2014 г. в начале проекта (2007) оценивался в 12 млрд долл. США. В 2010 г. стоимость Игр выросла до 33 млрд, причем 23 млрд планировалось потратить из государственного бюджета. К моменту старта Игр сумма вложений достигла 50 млрд долл. США при курсе 31–33 руб. за доллар.

Аналогичные процессы происходят со всеми Играми: первоначально планируемые затраты резко возрастают по мере приближения даты открытия соревнований. Так было и с проведением Игр XXX Олимпиады. Расходы на Олимпийские игры в Лондоне в 2012 г. планировались в 4 млрд долл. США. К началу 2010 г. эта сумма уже выросла до 19 млрд.

Для полной оценки коммерческой стороны крупного спортивного мероприятия надо также учитывать деньги на поддержку построенной инфраструктуры после проведения соревнований. Например, содержание олимпийского стадиона в австралийском Сиднее (2000) обходится налогоплательщикам ежегодно в 30 млн долл. США. Редко используемые спортивные объекты занимают ценную землю и увеличивают издержки упущенной выгоды.

Большой популярностью пользуются чемпионаты мира по футболу. В 2014 г. матчи мундиаля в Бразилии в общей сложности посмотрели 3,5 млрд чел., проживающих в 213 странах мира, а финальный матч собрал у экранов телевизоров около

1,5 млрд болельщиков. Поэтому не случайно, что во время этого турнира спонсорские контракты с ФИФА заключили шесть компаний, получивших статус топ-спонсоров: «Adidas», «Кока-Кола», «Emirates Airline», «Kia motors», «Sony» и «VISA», – и 8 менее важных. С оргкомитетом чемпионата заключили контракты 6 бразильских спонсоров. Доход от спонсоров составил 1,4 млрд долл. США.

ФИФА является одной из самых успешных спортивных организаций мира. Так, в ЮАР (чемпионат мира 2010 г.) ФИФА получила более 3 млрд долл. от продажи прав на трансляции матчей и контрактов со спонсорами. Но сами организаторы чемпионатов мира по футболу не могут похвастаться такими коммерческими успехами: турнир не оправдал коммерческих надежд южноафриканцев.

Как известно, в 2018 г. Чемпионат мира по футболу состоится в России. Ожидается, что дополнительный прирост ВВП страны-хозяйки к 2018 г. составит не менее 527 млрд руб. и будет создано не менее 800 тыс. рабочих мест[28]. Экономический эффект прогнозируют как долгосрочный, влияние чемпионата должно сказаться и в последующие годы после проведения. Но нельзя забывать, что экономисты аналогично предполагали развитие ситуации и в ЮАР в период подготовки Чемпионата мира-2010. Действительно, в 2010 г. прирост ВВП в ЮАР, по данным Всемирного банка, составил 2,9 %. Но этому способствовало не только проведение чемпионата, но и восстановление мировой экономики от кризиса 2008 г. Но на следующий год динамика ВВП Южно-Африканской республики была отрицательной (-1,5 %). Предполагалось, что после чемпионата мира этот показатель будет расти по 3,5–4 % в год, но этого не произошло. В первом квартале 2012 г. экономика ЮАР прибавила всего 2,7 %. А в 2014 г. произошло замедление темпов роста. Этот пример показывает, что сложно прогнозировать экономический эффект даже такого спортивного турнира, как чемпионат мира по футболу без учета внешних факторов.

Практика проведения мундиалей последних лет показывает, что многие жители страны, как правило, предпочитают смотреть футбол по телевизору, сэкономив на походе на стадион. Если же они тратят деньги на посещение стадиона, то это за счет уменьшения их расходов в других секторах экономики, что значительно умаляет дополнительные экономические выгоды от проведения чемпионата. При этом надо учитывать, что часть граждан уезжает из страны на период крупных спортивных мероприятий, опасаясь массовых беспорядков.

7.7. Экономические основы менеджмента Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России

По рекомендации Комитета Госдумы по бюджету и налогам в ноябре 2014 г. Правительство России внесло поправки в бюджет на 2015–2017 гг. Речь шла о выделении дополнительных средств на подготовку к Чемпионату мира по футболу 2018 г. Согласно новым подходам к формированию бюджета этого турнира общая сумма составила 4 млрд руб.

В условиях санкций со стороны западных стран, падения цен на нефть и роста курса иностранной валюты правительство нашло выход для выделения новых значительных средств: деньги будут направлены в рамках подпрограммы создания условий для обеспечения качественными услугами ЖКХ граждан России. Ранее планировалось, что средства в размере 1,938 млрд руб. будут выделены только в 2017 г., однако депутаты посчитали эту сумму недостаточной. Согласно новым поправкам, государство дополнительно инвестирует 1,968 млрд руб. в 2015 г. и 2,125 млрд руб. в 2016 г.

Средства пойдут на подготовку инфраструктуры, предназначенной для работы спортивных объектов. В частности, к Чемпионату мира надо построить сети проводной связи с пропускной способностью до 6600 Гбит/с, в том числе для телетрансляции матчей, а также запустить радиосети спецсвязи цифрового стандарта TETRA для 2 тыс. пользователей и расширить сети мобильной связи согласно требованиям ФИФА. Это сможет обеспечить связь для 600 тыс. абонентов в каждом из 11 городов проведения чемпионата.

По оценке 2013 г. общая сумма затрат на проведение чемпионата мира по футболу в России составляла 664 млрд руб. Почти половина средств будет оплачена из федерального бюджета (86,2 млрд предусмотрены целевыми программами, 250 млрд будут выделены дополнительно), 101 млрд руб. обеспечат субъекты России, а 226 млрд руб. должны привлечь от частных инвесторов.

Данные инвестиционные средства так же, как и во время подготовки Чемпионата мира 2014 г. (Бразилия), будут потрачены не только непосредственно на спортивные нужды, но и на улучшение городской инфраструктуры. В рамках подготовки к турниру будут построены 7 стадионов, тренировочные площадки для футболистов и судей, транспортные сети, аэропорт в Ростове-

на-Дону, также будет улучшена городская среда и реконструированы почти 200 объектов инфраструктуры, из которых 60 – это гостиницы. На возведение спортивных объектов выделено 174,7 млрд, транспортной инфраструктуры – 337,4 млрд, средств размещения – 65,5 млрд руб. Организация Чемпионата мира по футболу в России, скорее всего, станет самой дорогой в истории мирового футбола. Предварительная оценка российских затрат превышает сумму, потраченную на бразильский мундиаль (2014), организация которого обошлась около 12,6 млрд долл., а проведение Чемпионата мира в ЮАР (2010) оценили в 6 млрд долл. США. При этом необходимо отметить, что большая часть средств во время подготовки Чемпионата мира в Бразилии была затрачена на улучшение городской инфраструктуры, портов, аэропортов, модернизацию инфраструктуры муниципальных районов страны.

Помимо общей инвестиционной программы существует операционный бюджет Оргкомитета «Россия-2018» в 699 млн долл. США. Он выделяется ФИФА. Для сравнения, в ЮАР эта сумма составила 1,12 млрд долл. Такое решение руководство ФИФА объяснило тем, что по уровню развития экономики наша страна намного опережает ЮАР (!).

В 2014 г. Международная федерация футбола внесла изменения в маркетинговую стратегию чемпионатов мира. На турнирах 2018 и 2022 гг. впервые появятся *региональные спонсоры третьей категории.* При этом в первых двух категориях всё останется по-прежнему: у чемпионата мира будет 14 глобальных спонсоров – 6 партнёров и 8 спонсоров ФИФА. В третьей категории может быть до 20 компаний, базирующихся на пяти континентах. Им предоставляется право получить статус регионального спонсора и использовать чемпионат мира в своей маркетинговой деятельности в границах данной территории.

По четыре спонсорских пакета будут предложены следующим территориям: Европа, Азия, Северная и Центральная Америка, Южная Америка, Африка и Ближний Восток. Ранее в третью категорию спонсоров входило 6 компаний, базирующихся в стране-организаторе турнира. Таким образом, можно отметить, что у российских компаний, которые при прежней модели могли на безальтернативной основе получить спонсорские пакеты, появились серьёзные конкуренты в борьбе за право стать спонсором Чемпионата мира-2018.

7.8. Управленческая деятельность Оргкомитета «Россия-2018»

Главная роль в процессе подготовки Чемпионата мира по футболу 2018 г. отводится Оргкомитету «Россия-2018», среди основных полномочий которого можно выделить следующие:

– подготовка и проведение соревнований в соответствии с требованиями заявочной книги и соглашения о проведении соревнований с ФИФА;

– планирование и проведение мероприятий, связанных с соревнованиями;

– взаимодействие с органами государственной власти, органами местного самоуправления, ФИФА и иными организациями в рамках подготовки и проведения соревнований;

– защита наименования соревнований, их символики и иных исключительных прав;

– участие в подготовке проектов нормативных правовых актов, а также в принятии решений, затрагивающих вопросы подготовки и проведения соревнований;

– информирование ФИФА о выполнении требований по вопросам транспорта, безопасности, медицинского обслуживания, строительства стадионов и других обязательных требований.

Руководством страны было принято решение отменить визы для иностранных болельщиков с билетами. Кроме того, в период проведения соревнований и за 6 месяцев до начала такого периода лица, задействованные в подготовке и проведении соревнований, будут осуществлять въезд в Российскую Федерацию и выезд из нее без оформления визы. В период подготовки и проведения соревнований не будут подлежать учету по месту пребывания иностранные граждане, принимающие участие в подготовке и проведении соревнований.

Депутаты Государственной Думы РФ предусмотрели ряд изменений в Налоговый кодекс Российской Федерации, устанавливающих особенности налогообложения ФИФА, ее дочерних организаций, конфедераций, национальных ассоциаций (в том числе Российского футбольного союза), Оргкомитета «Россия-2018», контрагентов ФИФА. Указанные изменения направлены на создание определенных благоприятных условий названным организациям в части налогообложения, необходимых для успешной подготовки соревнований; однако объем налоговых льгот в рассматриваемом случае значительно шире, чем в случае с Олимпийскими зимними играми в Сочи (2014) или

Универсиадой в Казани (2013).

Глава VIII. Управленческие аспекты менеджмента по внедрению физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)

8.1. Предыстория введения комплекса ГТО

Правительство Российской Федерации рассматривает физическую культуру и спорт как неотъемлемую часть гармонического воспитания человека, средство создания и сохранения одного из самых значимых богатств страны – человеческих ресурсов. В современной России руководителями страны неоднократно поднимался вопрос о развитии физкультуры и спорта. Инструментом значительного подъема физической культуры и массового спорта призван стать Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО), который весной 2014 г. начал свою вторую жизнь.

В марте 2013 г. на Совещании по развитию детско-юношеского спорта Президент РФ В. В. Путин заявил о том, что, несмотря на усилия по продвижению ценностей здорового образа жизни, многие дети имеют хронические заболевания, а ситуация с массовым и детским спортом требует серьезных перемен. Для решения этой проблемы и укрепления здоровья детей В. В. Путин и предложил воссоздать систему ГТО в новом формате с современными нормативами. Спустя год, в марте 2014 г., он подписал Указ о возрождении системы ГТО, и комплекс был введен в России с 1 сентября 2014 г. Он рассчитан на все возрастные категории начиная с 6 лет.

Что касается истории, то Всесоюзный физкультурный комплекс «Готов к труду и обороне» наряду с Единой Всесоюзной спортивной классификацией[29] (ЕВСК) на протяжении нескольких десятков лет был не только программно-нормативной основной советской системы физического воспитания, но и, по сути дела, системой патриотического воспитания населения. В СССР ГТО зародился в 1931 г., но предпосылки его возникновения в отдельных регионах страны проявились еще в конце 1920-х гг. К испытаниям на получение значка «Готов к труду и обороне» первоначально допускались мужчины не моложе 18 лет и женщины не моложе 17 лет. Особым условием было удовлетворительное состояние здоровья.

Идея оценки физической подготовки населения в тот период времени исторически была не нова. Еще в середине XIX в. французский педагог Ж. Эбер для оценки физической подготовленности своих учеников разработал систему комплексного зачёта, состоявшую из 19 упражнений, каждое из которых оценивалось по 15-балльной системе.

Физическое воспитание учащейся молодёжи в СССР

неразрывно связано с комплексом ГТО. В 1939 г. были пересмотрены школьные программы физического воспитания, в которые включались начальная и допризывная подготовка. Молодежь приобретала навыки военного строя, обучалась стрелковому делу, правилам противовоздушной обороны и противохимической защиты, получала хорошую физическую подготовку. В вузах работа по физическому воспитанию и спорту строилась по единым программам, разработанным на основе комплекса ГТО и ЕВСК. С 1 марта 1972 г. был введен новый комплекс ГТО, который насчитывал 5 ступеней и охватывал население станы с 10 до 55 (женщины) и 60 лет (мужчины). В 1979 г. к этому комплексу добавилась еще одна ступень – для детей от 7 до 9 лет.

Широкое распространение получили соревнования по сдаче норм ГТО, такие как «Открытые старты», «Дни спорта», «Стать чемпионом ГТО», «Через комплекс ГТО – к высшей производительности труда», «От значка ГТО к олимпийской медали» и многие др. Стали проводиться соревнования по зимнему и летнему многоборью ГТО. С 1973 г. в СССР начинаются *всесоюзные первенства* по многоборьям ГТО, а призеры четвертой ступени получали звание «Мастер спорта СССР».

8.2. Принципиальные отличия ГТО-2014

Нормативы комплекса ГТО по сравнению с советским периодом претерпели изменения. Увеличился возрастной охват – от младшего школьного возраста (6–7 лет) до 70 лет и старше. Комплекс состоит из 11 ступеней и включает следующие возрастные группы: 1) от 6 до 8 лет; 2) от 9 до 10 лет; 3) от 11 до 12 лет; 4) от 13 до 15 лет; 5) от 16 до 17 лет; 6) от 18 до 29 лет; 7) от 30 до 39 лет; 8) от 40 до 49 лет; 9) от 50 до 59 лет; 10) от 60 до 69 лет; 11) от 70 лет и старше.

Для каждой ступени в зависимости от пола и возраста установлены виды испытаний (тесты) и нормативы их выполнения для права получения в первых семи ступенях бронзового, серебряного, золотого знака (ранее были только золотой и серебряный) и без вручения значка в остальных четырех.

Разработчики комплекса под руководством Министерства спорта РФ внесли около 300 изменений, которые касаются не только цифр, но и видов испытаний. В новой версии ГТО не стало, к примеру, прыжка в высоту, велосипедного кросса, бега на коньках и лазания по канату; среди обязательных нормативов можно выбрать более подходящий для каждого сдающего вариант. Количество испытаний, обязательное для получения значков, стало зависеть от возрастной группы и половой принадлежности участников. И хотя осталось старое название, изменилась цель комплекса – *увеличение процента населения, которое регулярно занимается физической культурой и спортом, а также продление и оздоровление жизни россиян.*

Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО) основывается на следующих принципах:

• добровольность и доступность;

• оздоровительная и личностно ориентированная направленность;

• обязательность медицинского контроля;

• учет региональных особенностей и национальных традиций.

По сравнению с советским вариантом испытания разделены на «обязательные» и «по выбору», введена вариативность тестов (можно выбрать бег на лыжах 3 или 5 км, кросс). Включены новые разделы (рекомендации к недельному двигательному режиму) и виды испытаний (туристский поход, силовая гимнастика, для юношей и девушек – мини-футбол или мини-баскетбол + бег или лыжи), введена новая ступень – от 70 лет и старше, возможность проявить себя в национальных видах спорта.

Студентам предлагается дополнительно включить испытания по наиболее популярным в молодежной среде видам спорта (по своему усмотрению). Для получения значков предлагается 19 вариантов испытаний, а для получения спортивных разрядов – 4 летних и 2 зимних вида многоборья. Студентов ждет награда за спортивные достижения: за золотой знак отличия ГТО им положена повышенная стипендия, абитуриенты – значкисты ГТО получат бонусы при поступлении в вузы.

Изменилось содержание отдельных упражнений. Например, в программе упражнений по стрельбе вместо малокалиберной винтовки стала использоваться пневматическая винтовка или электронное оружие. Метание теннисного мяча у самых младших стало упражнением на точность. Среди новых испытаний появились: челночный бег, рывок гири массой 16 кг (для участников от 18 лет), а также наклоны вперёд из положения стоя с прямыми ногами.

8.3. Экономический базис комплекса ГТО

Правительство страны планирует закончить процесс внедрения комплекса ГТО в российскую систему физического воспитания в течение 4-х лет с момента его введения в действие. На реализацию этих планов планируется потратить около 1,5 млрд руб. Участие субъектов Российской Федерации в рамках своих полномочий осуществляется за счет средств бюджетов субъектов РФ, а также за счет средств федерального бюджета.

Средства, предусмотренные для внедрения ГТО, пойдут на строительство и поддержание спортивных площадок по месту жительства, работы и учебы, поощрение тех, кто ведет здоровый образ жизни. При оснащении *Центров тестирования*[30] обеспечение спортивным инвентарем, имуществом, наглядными пособиями, техническими средствами обучения, оформление наглядной агитации, приобретение учебной литературы по данному направлению деятельности планируется осуществлять за счет органов исполнительной власти субъектов России в сфере ФКиС.

Большое значение имеет привлечение внебюджетных материальных и финансовых средств для физкультурно-спортивных организаций и некоммерческих организаций, участвующих в процессе внедрения комплекса ГТО. В этой связи предусматриваются определенные *налоговые льготы,* закрепленные в российском законодательстве в ст. 149 Налогового кодекса Российской Федерации. А статья 284 предусматривает право субъектов своими законами понижать налоговую ставку по налогу на прибыль организаций, подлежащему зачислению в бюджет субъекта, для отдельных категорий налогоплательщиков. Подобные налоговые льготы могут устанавливаться законами субъектов РФ и решениями представительных органов муниципальных образований в части уплаты налогов в региональные и местные бюджеты. Это позволяет каждому муниципальному образованию принять соответствующие нормативно-правовые акты для создания условий внедрения комплекса ГТО.

Вопрос материально-технической базы для приема норм ГТО был решен следующим образом. Ресурсы государственной системы образования и материально-технический потенциал имеющихся объектов спорта, спортивного оборудования и инвентаря для занятий физической культурой и спортом стал основой для решения этого вопроса. Речь идет о спортивных залах, стадионах и бассейнах в общеобразовательных

организациях, учреждениях системы начального, среднего и высшего образования, учреждениях дополнительного образования спортивного и общефизического профиля, объектах спортивных обществ «Динамо», ДОСААФ России, специальных образовательных организациях системы МВД России, Минобороны России, ФСБ России, МЧС России и других структур. Но кроме этого также предполагается использовать ресурсы коммерческих спортивных организаций.

8.4. Управление внедрением комплекса ГТО на федеральном уровне

Вопросы организации работы по внедрению комплекса ГТО потребовали серьезной проработки организациями, вовлеченными в данный процесс.

Для их решения был принят специальный Федеральный закон, который вступил в действие в сентябре 2015 г., создана Координационная комиссия Министерства спорта РФ по введению и реализации Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» – совещательный орган при Минспорте, а также Федеральный оператор по внедрению и реализации комплекса. Другими словами, была разработана и создана специальная структура для управления процессом внедрения комплекса ГТО на федеральном уровне (рис. 7.)

В период с марта по декабрь 2014 г. Министерством спорта РФ, Министерством образования и науки РФ, органами государственной власти субъектов РФ были разработаны и введены в действие нормативно-правовые акты, направленные на регулирование процесса внедрения комплекса ГТО в практику физкультурно-спортивного движения. В качестве основных компонентов организационной работы по внедрению комплекса можно выделить:

• *нормативно-правовой,* включающий законодательные, программные документы федерального, регионального и муниципального уровней;

• *ресурсный;*

• *управленческий,* направленный на координацию взаимодействия органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, образовательных организаций и общественных объединений и иных заинтересованных организаций;

• *программно-методический* и *организационный,* направленный на разработку методических рекомендаций для обеспечения условий подготовки и выполнения населением необходимых требований комплекса, включая организацию самостоятельных занятий;

• *информационно-пропагандистский,* направленный на формирование мотивации к участию в мероприятиях комплекса ГТО, включающий проведение мониторинга физической подготовленности населения.

Для решения задач по внедрению комплекса в жизнь россиян предусмотрено создание единого информационного поля, использование средств наглядной агитации, иных технологий, связанных с использованием ресурса общественных организаций. Автоматизированная информационная система обслуживает комплекс ГТО и обеспечивает автоматизацию следующих процессов[31].

• проведение электронного анкетирования участников движения ВФСК ГТО;

Организационно-управленческая модель внедрения ВФСК ГТО на федеральном уровне
МИНСПОРТ РОССИИ
Координационная комиссия Минспорта по введению и реализации ВФСК ГТО
Минобрнауки России
Минкомсвязь России
Минздрав России
Минобороны России
Задачи
• Предложения по выработке и реализации мероприятий ВФСК ГТО
• Выработка основных направлений совершенствования законодательства Российской Федерации, связанной с реализацией ВФСК ГТО
• Иные вопросы, связанные с внедрением ВФСК ГТО
Федеральный оператор по внедрению и реализации ВФСК ГТО
• Создание и сопровождение электронной базы данных Интернет-портала ВФСК ГТО
• Информационно-пропагандистское сопровождение ВФСК ГТО
• Организация изготовления и обеспечение знаками отличия и удостоверениями ВФСК ГТО
• Подготовка кадров
Научно-методические объединения ВФСК ГТО (СГАФКСТ, ВНИИФК)
• Разработка и реализация программ по подготовке кадров для работы с населением в рамках ВФСК ГТО
• Научно-методическое обеспечение ВФСК ГТО
• Мониторинг физической подготовленности населения

Рис. 7. *Модель управления процессом внедрения комплекса ГТО на федеральном уровне*

• внесение и учет результатов прохождения тестирования ВФСК ГТО;

• ознакомление с информационным контентом ВФСК ГТО;

• общение участников ВФСК ГТО в спортивной социальной сети;

• проведение вебинаров, управление прямыми трансляциями и мультимедийным контентом (фото– и видеофайлы, архивы данных);

• подготовка отчетов и аналитических данных.

Под завершение I организационно-экспериментального этапа внедрения комплекса в декабре 2015 г. Постановлением Правительства России от 11 июня 2014 г. № 540 было утверждено Положение о комплексе, которое внесло существенные

изменения. А именно: была изменена структура нормативов. Согласно новой редакции текста Положения, нормативно-тестирующая часть комплекса ГТО предусматривает государственные требования к уровню физической подготовленности населения на основании выполнения нормативов испытаний и рекомендаций к недельной двигательной активности.

Оценка уровня физической подготовленности стала осуществляться по результатам выполнения установленного количества испытаний (тестов). Из текста Положения полностью исключена ранее предусмотренная оценка теоретических знаний. Положением установлено, что порядок награждения лиц, успешно выполнивших нормативы испытаний комплекса ГТО, утверждается Минспортом России. Таким образом, из текста исключена предпосылка о возможности присвоения «значкистам» спортивных разрядов, которая имела место в предыдущей редакции.

Новое Положение не содержит «спортивную часть комплекса ГТО» и наличие видов многоборий среди обладателей знаков отличия. Также утратила силу норма, предписывающая ранее полномочия Министерству обороны России самостоятельно определять порядок организации и проведения тестирования лиц, подлежащих призыву на военную службу, а также лиц, обучающихся в подведомственных учреждениях и соответствующего гражданского персонала.

Положение также зафиксировало обязательность наличия медицинского допуска к занятиями физической культурой и спортом, как одного из основных условий участия в выполнении нормативов испытаний комплекса ГТО, предусмотрев при этом, что Минздрав России создает Порядок организации оказания медицинской помощи лицам, занимающимся физической культурой и спортом, включая порядок медицинского осмотра лиц, желающих выполнить нормативы испытаний ГТО. Положением также расширен перечень полномочий специально создаваемых для приемки испытаний комплекса ГТО Центров тестирования, которые теперь вправе оказывать консультации населению по вопросам сдачи нормативов.

Проведение такого масштабного общероссийского мероприятия, как внедрение и дальнейшее проведение комплекса ГТО, нуждается в соответствующем кадровом обеспечении, что предполагает подготовку персонала для работы с населением по выполнению нормативов и требований комплекса ГТО.

Речь идет не только об организаторах мероприятий по внедрению комплекса ГТО на федеральном, региональном или

местном уровне, но и о персонале Центров тестирования, тренерах, учителях физкультуры, спортивных судьях и волонтерах, задействованных в процессе внедрения комплекса. Кадровое обеспечение процесса подготовки к выполнению нормативов и требований комплекса ГТО предполагает максимальное использование ресурсов государственной системы образования и ее потенциала:

• учителей физической культуры общеобразовательных организаций;

• руководителей и преподавателей физического воспитания системы начального, среднего и высшего профессионального образования;

• тренеров-преподавателей учреждений дополнительного образования спортивного и общефизического профиля;

• руководителей физической подготовки специальных образовательных учреждений.

При этом предполагается проведение подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров по программам дополнительного профессионального образования комплекса ГТО для следующих категорий:

• руководители органов управления по физической культуре и спорту разного уровня и организаторы физкультурно-спортивной работы;

• специалисты по физической культуре и спорту организаций и учреждений образования;

• спортивные судьи;

• общественные кадры (волонтеры), участвующие в работе центров тестирования.

8.4.1. Управление внедрением комплекса ГТО на региональном и муниципальном уровнях

В ходе разработки региональных планов мероприятий поэтапного внедрения комплекса ГТО субъектам РФ было рекомендовано создать координационный орган по внедрению и реализации комплекса, аналогичный тому, который создан на федеральном уровне.

На муниципальном уровне акценты в системе управления процессом внедрения комплекса ГТО смещаются на решение конкретных проблем материально-технического и кадрового обеспечения. На первое место выходит проблема обеспечения населения условиями для занятий физической культурой и возможностями для подготовки к выполнению видов испытаний и нормативов комплекса ГТО. Для решения этих задач была создана

специальная модель управления (рис. 8).

Организационно-управленческая модель внедрения ВФСК ГТО на региональном и муниципальном уровне
РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ
Органы исполнительной власти в области физической культуры и спорта субъекта Российской Федерации
Межведомственная комиссия по внедрению ВФСК ГТО
Региональный оператор по внедрению ВФСК ГТО
Задачи:
• Разработка методических рекомендаций для физкультурно-спортивных работников и работников образовательных организаций
• Обучение кадров: работники организаций центров тестирования, педагоги, инструктора по физической культуре и спорту
• Контроль деятельности центров тестирования
• Сбор и обработка протоколов тестирования
• Подготовка документов для награждения знаком отличия ВФСК ГТО
МУНИЦИПАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ
Центры тестирования (физкультурно-спортивные, образовательные организации)
• Подготовка к тестированию
• Консультационная помощь населению
• Тестирование населения
• Информационная работа

Рис. 8. *Модель управления внедрением комплекса ГТО на региональном и муниципальном уровнях*

Для организации выполнения государственных требований к оценке общего уровня физической подготовленности населения создаются Центры тестирования. Порядок их создания и деятельности регламентируются приказом Минспорта России от 21.12.2015 г. № 1219 и от 28.01.2016 г. № 54.

8.4.2. Этапы внедрения комплекса ГТО

Внедрение комплекса ГТО предусматривается в три этапа:

• *первый, организационно-экспериментальный этап* (май 2014 г. – декабрь 2015 г.) предусматривал внедрение комплекса ГТО среди учащихся образовательных организаций. В рамках этого этапа в 2014 г. комплекс ГТО был внедрен в 12 субъектах

РФ, перечень которых был утвержден приказом Минспорта РФ, исходя из наличия у субъектов опыта тестирования физической подготовленности населения. В течение 2015 г. осуществлялось внедрение комплекса ГТО в 61 субъекте РФ. Также на этом этапе были реализованы организационные мероприятия во всех субъектах, включая создание системы обучения кадров, электронной базы данных и интернет-портала комплекса ГТО, а также создание и материально-техническое оснащение Центров тестирования. В задачи этого этапа также входило налаживание информационно-пропагандистского, научно-методического обеспечения внедрения ГТО в масштабах всей страны.

• *второй этап* (2016 г.) предусматривает внедрение комплекса среди обучающихся образовательных организаций страны, а также других категорий населения в отдельных субъектах Российской Федерации;

• *третий этап* (2017 г.) предусматривает внедрение комплекса ГТО среди всех категорий населения Российской Федерации во всех субъектах Российской Федерации.

Согласно планам, в 2014–2017 г. количество участников тестирования, прошедших подготовку в рамках комплекса ГТО, должно составить не менее 10 млн россиян.

Глава IX. Управленческие аспекты международного спортивного и олимпийского движений

9.1. Организация международного спортивного движения

Организационную структуру международного спортивного движения (МСД) составляют всемирные международные, региональные международные и национальные организации. Каждый вид спорта контролируется и управляется на международном уровне всемирным руководящим органом или международной федерацией, основу которой составляют национальные федерации. Основная деятельность международных федераций (МСФ) включает пропаганду спорта, выработку технических правил, обучение судей, составление списков рекордов, организацию крупных чемпионатов и других международных соревнований.

МСФ регулярно в соответствии с уставом проводят общие собрания, которые могут иметь разные названия: *собрание, конгресс, сессия, ассамблея.* На них принимаются решения по конституционным (уставным) или наиболее важным техническим вопросам. На этих собраниях избирается руководство федерации – совет или другие руководящие органы, включая президента. В период между собраниями совет отвечает за принятие решений, а секретариат или штаб-квартира отвечают за воплощение их в жизнь.

На собрании также избираются комитеты, которые рассматривают программы деятельности федераций. МСФ по олимпийским видам спорта играют ключевую роль в олимпийском движении, несут ответственность за техническую организацию своих видов спорта в программе Игр. В качестве конкретного примера рассмотрим структуру старейшей международной спортивной федерации – Федерации гимнастики (ФИЖ, дата создания – 1871 г.).

По своей структуре она состоит из исполнительного комитета и подчиненных ему технических комитетов – по спортивной гимнастике (женской и мужской), художественной гимнастике, спортивной аэробике, общей гимнастике, а также комиссий – по акробатике, прыжкам на батуте и медицинской, избираемых один раз в 4 года на генеральной ассамблее – верховном органе ФИЖ. Руководящий орган – ежегодный конгресс, а текущая работа осуществляется исполкомом. Сегодня помимо ФИЖ мировой гимнастикой руководят Европейский (УЕЖ), Азиатский (АЖУ), Африканский (УАЖ), Панамериканский (ПАЖУ) региональные союзы гимнастики.

Основными задачами деятельности МСФ являются:

> разработка и обеспечение выполнения правил занятий соответствующими видами спорта, контроль за выполнением этих правил;

> обеспечение развития вида спорта;

> содействие реализации целей, изложенных в Олимпийской хартии;

> установление правил допуска на Олимпийские игры;

> руководство олимпийскими видами;

> участие в деятельности комиссий МОК;

> сотрудничество в подготовке олимпийских конгрессов.

Основными документами международного спортивного объединения являются *уставы* и правила соревнований. В уставах определены цели и задачи объединения, структура и обязанности руководящих органов, порядок вынесения решений, финансовые вопросы, правила приема и исключения, порядок проведения заседаний руководящих органов и другие вопросы. Управление делами международных спортивных объединений в период между заседаниями высших органов осуществляют исполнительные органы – руководящие *комитеты, советы, президиумы, исполкомы* и др.

Наиболее влиятельная организация в международном спорте – Международный олимпийский комитет, основанный в 1894 г. Он является автономной организацией, в своей деятельности руководствуется Олимпийской хартией. Цель олимпийского движения – способствовать построению лучшего мира посредством воспитания молодежи через занятия спортом без какой-либо дискриминации. Основная задача деятельности МОК – проведение Игр Олимпиады и Олимпийских зимних игр.

К настоящему времени сформировалось понятие – «олимпийская семья», которое включает в себя *МОК, НОКи, МСФ, Оргкомитеты Игр.* Олимпийская семья объединяет 205 НОК, 28 МСФ, которые руководят отдельными олимпийскими видами спорта. Критериями МОК для признания международной федерации являются культивирование летнего вида спорта на 5 континентах и в не менее чем 90 странах. Возглавляет МОК президент, который избирается на 8 лет, срок его полномочий может быть продлен еще на 4 года. Руководящий исполнительный орган МОК – Исполком, который состоит из президента, 4 вице-президентов, 6 членов (11 человек).

В настоящее время членами МОК для России являются Ш. Тарпищев, В. Смирнов, четырехкратный олимпийский чемпион А. Попов, президент ОКР А. Жуков.

Современный состав МОК выглядит следующим образом: 15

человек должны представлять международные спортивные федерации или их объединения, 15 – национальные олимпийские комитеты или их региональные ассоциации, 15 – действующие атлеты и 70 – индивидуальные члены. При этом в стране не может быть более 1 члена МОК из последней категории, а возрастной лимит для всех членов МОК установлен от 18 до 70 лет. В обязанности МОК входит регулярное проведение Игр Олимпиады и Олимпийских зимних игр, их постоянное совершенствование, руководство развитием олимпийского спорта во всем мире.

МОК имеет следующие *комиссии:* комиссия по допуску; комиссия атлетов; культурная комиссия; финансовая комиссия; юридическая комиссия; медицинская комиссия; комиссия по олимпийскому движению; комиссия новых ресурсов финансирования; пресс-комиссия; комиссия радио и телевидения; комиссия олимпийской солидарности; комиссия «Спорт и законодательство»; комиссия спорта для всех; комиссия по координации Олимпийских игр; совет Олимпийского ордена; бюро по олимпийскому движению; комиссия по выборам Игр Олимпиады; комитет Пьера де Кубертена; комиссия «Спорт и окружающая среда»; рабочая группа «Женщина и спорт»; комиссия олимпийских коллекционеров; рабочая группа по технологии поведения Олимпийских игр.

Формально руководителем всех 22 комиссий МОК является президент МОК.

Штаб-квартира МОК расположена в городе Лозанна (Швейцария). Важнейшие вопросы обсуждаются на конгрессах и сессиях МОК. Важную роль играет и Спортивный арбитражный суд (CAC), который разрешает все спорные вопросы во время Игр. Спортивный арбитражный суд с 1994 г. юридически не зависит от МОК. Он действует под эгидой Международного арбитражного совета. В пропаганде идей олимпизма, олимпийского движения большую роль играет Международная Олимпийская Академия, функционирующая под патронажем МОК, и Олимпийские академии стран, входящих в олимпийское движение. В пропаганде идей олимпизма участвуют Олимпийские музеи.

МОК выдвигает ряд требований к НОК. В частности, НОК не может признать по одному виду спорта более 1 федерации, которая, в свою очередь, должна иметь признание МСФ по виду спорта. Большинство членов НОК должны быть представителями федераций по видам спорта, включенным в программу Игр. Эти требования входят в противоречие со сложившимися структурами управления отдельными видами спорта.

Например, в России существуют 4 федерации, занимающиеся

развитием отдельных видов, входящих в программу по плаванию на Олимпийских играх. Это федерации – плавания, синхронного плавания, водного поло и прыжков в воду. На международном уровне эти направления входят в единую федерацию, а их интересы представляет в ней *Всероссийская федерация плавания.* Аналогичная картина имеет место в отношении лыжных видов спорта: горнолыжного спорта, лыжных гонок, двоеборья, прыжков на лыжах с трамплина, биатлона, каждый из которых имеет в России свою федерацию, но на международном уровне их интересы представляет Федерация лыжного спорта России. Эти противоречия, безусловно, сказываются на управлении спортом на национальном уровне.

Помимо непосредственного развития олимпийского спорта и проведения Олимпийских игр МОК занимается вопросами олимпийского образования, привлечения людей к массовому спорту.

В решении задач МОК помогают национальные олимпийские комитеты, которые отвечают за подготовку команд и развитие олимпийских видов спорта в своих странах. Чтобы получить признание МОК, национальные олимпийские комитеты должны соответствовать принципам и правилам Олимпийской хартии, объединять не менее 5 национальных федераций, входящих в состав международных федераций. МОК, НОК и МСФ составляют три основные колонны Олимпийского движения современности.

Принципы построения МСД сформулированы в Олимпийской хартии:

> товарищеское взаимодействие спортивных объединений по усилению движения как фактора социального прогресса и упрочения мира;

> обеспечение равенства прав людей на занятия спортом;

> невмешательство МСО в дела национальных организаций;

> интернационализация правил и их совершенствование;

> уважительное отношение к национальному престижу стран.

Для представления своих интересов в олимпийском движении НОК сформировали Генеральную Ассамблею национальных олимпийских комитетов (ГАНОК), а также 5 континентальных ассоциаций: АНОК Африки (АНОКА); ЕНОК (объединение европейских НОКов); Олимпийский Совет Азии (ОКА); Панамериканская спортивная организация (ПАСО); ОНОК (национальные олимпийские комитеты Океании). Все они признаны Международным олимпийским комитетом.

МСФ по видам спорта, входящим в олимпийское движение, также объединились в Ассоциацию международных федераций по

летним олимпийским видам спорта (АСОИФ) и Ассамблею международных федераций по зимним видам спорта (АИВФ).

В 1967 г. в Лозанне (Швейцария) была создана Генеральная ассамблея международных спортивных федераций (АГФИ), с 1977 г. – *Генеральная ассоциация международных спортивных федераций* (АГФИС). В число ее создателей вошли представители 27 видов спорта – академическая гребля, борьба дзюдо, баскетбол, борьба, велоспорт, плавание, стрелковый спорт, тяжелая атлетика, хоккей с шайбой и др. При исполкоме АГФИС созданы *четыре комиссии* по основным направлениям деятельности. *Первая* рассматривает вопросы программы Олимпийских игр, *вторая* курирует связи и отношения между АГФИС и МОК, другими международными спортивными организациями, а также решает вопросы спортивной политики; *третья* занимается подготовкой рекомендаций по распределению между федерациями отчислений от средств, получаемых от трансляций Олимпийских игр по радио и телевидению; *четвертая* комиссия рассматривает вопросы, имеющие отношение к региональным, континентальным соревнованиям.

МОК признает также МСФ и их объединения в соответствии с условиями, приведенными в Правиле 29 Олимпийской хартии.

Цели, задача, структура МСО закреплены в *Уставе,* в который включены разделы о компетенции руководящих органов; порядок приема и исключения; финансовые вопросы и другие.

9.1.1. Борьба с применением допинга в международном спорте

Говоря об организации международного спортивного движения, нельзя оставить в стороне проблему допинга и борьбу с этим явлением в мировом и национальном спорте.

Ведущую роль в борьбе с применением запрещенных препаратов в спорте играет Всемирное антидопинговое агентство (ВАДА), созданное при поддержке МОК в ноябре 1999 г. В настоящее время штаб-квартира этой организации находится в Монреале (Канада). Первоначально ВАДА получала финансирование от МОК, но позднее структура финансирования изменилась: половину бюджета пополняют поступления от правительств стран мира, а вторую половину формируют средства МОК. Таким же образом распределяются места в высшем органе ВАДА – совете учредителей. Из 36 его членов 18 представляют олимпийское движение (МОК, континентальные и национальные олимпийские комитеты, международные спортивные федерации). Остальные 18 мест занимают

представители правительств стран-участниц. Этот же принцип сохраняется при комплектовании комитетов, комиссий и др. рабочих органов. Девиз организации – «Играй честно».

Основным документом ВАДА является *Всемирный антидопинговый кодекс,* действующая редакция которого вступила в силу с 2015 г. Борьбу с допингом регламентируют *Запрещенный список препаратов* и Международные стандарты для тестирования, лабораторий, терапевтических исключений. ВАДА имеет региональные отделения: в Азии (Токио), Африке (Кейптаун), Северной Америке (Монреаль), Южной Америке (Монтевидео).

Что касается России, то национальная антидопинговая организация, получившая название «РУСАДА», была создана в 2008 г. по инициативе федерального органа управления физической культурой и спортом в соответствии с Кодексом ВАДА и Международной Конвенцией о борьбе с допингом в спорте. Этот документ был принят Генеральной конференцией ООН по вопросам образования, науки и культуры в октябре 2005 г. и ратифицирован Российской Федерацией в декабре 2006 г. В 2009 г. РУСАДА вступило в Ассоциацию национальных антидопинговых организаций, а в 2010 г. была переименована в Некоммерческое партнерство «Российское антидопинговое агентство „РУСАДА“». В январе 2015 г. оно вновь было переименовано в Ассоциацию «Российское антидопинговое агентство „РУСАДА“».

Большой резонанс в обществе и в мире спорта вызвало решение, принятое на совещании совета IAAF 13 ноября 2015 г., которым была приостановлена работа московской антидопинговой лаборатории и признано несоответствие РУСАДА кодексу ВАДА. Одновременно было решено отстранить легкоатлетов России от международных соревнований на неопределенный срок в связи с обвинениями в укрытии применения допинга спортсменами в этом виде спорта. Кроме того, были предъявлены обвинения в адрес государственных органов страны в поощрении применения допинга атлетами.

Справедливости ради стоит отметить, что обвинения ВАДА были не беспочвенны. В 2014 г. несколько воспитанников Мордовского центра подготовки спортивной ходьбы были разоблачены в употреблении запрещенных препаратов, а ряд спортсменов подвергся дисквалификации. В августе 2014 г. РУСАДА временно отстранило от участия в соревновательной деятельности руководителя центра. Ранее от работы был отстранен руководитель Центра олимпийской подготовки в Саранске. В январе 2015 г. РУСАДА за нарушение

антидопинговых правил дисквалифицировало пять членов сборной России по спортивной ходьбе, включая трех олимпийских чемпионов, а главный тренер сборной России по легкой атлетике ушел в отставку. Вслед за этим подал в отставку и президент Всероссийской федерации легкой атлетики.

С ноября 2015 г. ВАДА стало активно сотрудничать с РУСАДА над восстановлением соответствия российской антидопинговой системы Антидопинговому кодексу, поставив условие, что Всероссийская федерации легкой атлетики (ВФЛА) должна выполнить требования Международной ассоциации легкоатлетических федераций. В июне 2016 г. IAAF на своем заседании приняла решение о недопуске российских легкоатлетов к участию в Олимпийских играх 2016 г. в Рио-де-Жанейро.

И все же следует подчеркнуть, что предпринятые ВАДА беспрецедентные по своим масштабам меры в отношении российских спортсменов имеют под собой не только чисто спортивную, но и явно выраженную политическую подоплеку, идущую в общем русле антироссийской кампании, развернутой странами Запада во главе с США, и имеющую своей целью подорвать авторитет России на международной спортивной арене и ее престиж в мире в целом.

9.1.2. Организация адаптивного спорта как части международного спортивного движения

В Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (ст. 12) отмечается, что паралимпийское движение России, сурдлимпийское движение России, специальная олимпиада России – части международного спорта инвалидов. Паралимпийское движение России, сурдлимпийское движение России, специальная олимпиада России возглавляются соответственно Паралимпийским комитетом России, Сурдлимпийским комитетом России, Специальной олимпиадой России – общероссийскими общественными объединениями, осуществляющими свою деятельность в соответствии с законодательством РФ об общественных объединениях, уставами международных спортивных организаций и своими уставами.

Первые попытки приобщения инвалидов к спорту предпринимались еще в XIX в. В 1888 г. в Берлине был создан спортивный клуб для глухих, а в 1922 г. в Великобритании образован клуб, проводивший ежегодные автогонки среди инвалидов.

В 1924 г. в Париже были организованы Олимпийские игры для глухих, в которых приняли участие спортсмены-инвалиды 9

европейских стран. Программа включала соревнования по легкой атлетике, велоспорту, футболу, стрельбе и плаванию. Во время этих соревнований был образован ***Международный спортивный комитет глухих (МСКГ).*** Комитет каждые 4 года стал проводить *летние* Всемирные игры глухих, которые имели и другое, альтернативное название – «Тихие игры». До начала Второй мировой войны в МСКГ вступили федерации Германии, Швейцарии, Дании, Норвегии, Финляндии, Швеции, Австрии, США, Японии и Болгарии. После войны Игры глухих стали проводиться в следующий за Олимпийскими играми год с четырехлетним интервалом. Начиная с 1949 г. проводятся *зимние* Всемирные игры глухих – *Сурдлимпийские игры,* получившие разрешение МОК на это наименование в 2001 г.

Другой составной частью адаптивного (инвалидного) спорта являются *Игры Специальной олимпиады* для лиц с отклонениями в развитии интеллекта, ведущие свою историю с начала 1960-х гг. Игры Специальной олимпиады проводятся 1 раз в 4-летие, в годы, предшествующие Играм Олимпиады.

Инициатором *Паралимпийских игр* и самого движения спортсменов-инвалидов является немецкий врач Л. Гутман, который накануне Второй мировой войны эмигрировал в Англию. Во время войны в английском реабилитационном центре он ввел спортивную программу в комплексное лечение пациентов – бывших военнослужащих с травмами спинного мозга. Первые спортивные соревнования инвалидов состоялись в 1948 г. и собрали всего 16 участников. Но уже в 1957 г. на эти соревнования прислали своих представителей 24 страны.

В 1989 г. состоялись первые Международные спортивные соревнования людей с пересаженным сердцем, а уже в 1990 г. в Каракасе (Венесуэла) спортсмены с чужим сердцем впервые преодолели марафонскую дистанцию.

9.1.3. Паралимпийские игры – как ядро инвалидного спорта

В 1960 г. МОК принял решение проводить после окончания Олимпийских игр соревнования среди инвалидов, которые получили название «Паралимпийские игры». Слово *«паралимпийский»* образовано от греческой приставки *«пара» – «около»;* имеется в виду параллелизм и равноправие паралимпийских соревнований с олимпийскими. В том же году состоялись Первые Паралимпийские игры в Риме. Эти Игры были проведены для спортсменов с ампутированными конечностями и нарушением зрения. Если на Играх 1960 г. приняло участие

400 чел., в 1972 г. в Хейдельберге – 1000, на Играх в Сеуле (1988) – 3000, то на XII Играх в Афинах (2004) – уже более 4000 чел. Соответственно растет число стран-участниц Паралимпийских игр: 1960 г. – 23, 1972 г. – 44, 1980 г. – 62, 2004 г. – 142, 2008 г. – 148 стран.

С 1976 г. проводятся зимние Паралимпийские игры. Если в первых зимних Паралимпийских играх приняли участие спортсмены всего 14 стран, то на Играх 2006 г. – уже 39 стран, а на Играх 2014 г. (Сочи) – 547 спортсменов из 45 стран. Программа XI Паралимпийских зимних игр включала 5 зимних паралимпийских видов спорта: горнолыжный спорт, биатлон, лыжные гонки, кёрлинг на колясках и следж-хоккей. В качестве одной из дисциплин горнолыжного спорта на Играх в Сочи дебютировал новый паралимпийский вид спорта – пара-сноуборд, в котором было разыграно два комплекта наград (у мужчин и женщин).

Основная цель участия в паралимпийских соревнованиях среди инвалидов – дать людям с ограниченными физическими возможностями, в первую очередь детям, подросткам и молодежи, наглядный и убедительный пример того, как можно и нужно совершенствоваться духовно и физически, преодолевать трудности и побеждать, прежде всего самого себя.

Паралимпийские игры многое заимствовали от Олимпийских игр, в частности систему отбора: существуют квоты спортсменов, отбор проводится на национальных чемпионатах, существуют нормативы, устанавливаемые международными федерациями. Одинаков и церемониал награждения: государственный гимн, подъем флагов, лавровый венок победителю. Изменена церемония зажжения огня Игр, которая совершается у древнего храма Гефеста – бога кузнецов и покровителя ремесел, который был единственным хромым обитателем олимпийского пантеона.

Отечественные спортсмены-инвалиды приняли участие в Паралимпийских играх только в 1988 г. В том же году состоялась Учредительная конференция Федерации спорта инвалидов СССР. Ее председателем был избран В. И. Дикуль. В стране стали создаваться спортивные клубы инвалидов.

С распадом СССР резко сократилось финансирование инвалидного спорта со стороны как государственных, так и профсоюзных организаций. Однако в 1992 г. была укомплектована команда стран Содружества Независимых Государств (СНГ), состоявшая из инвалидов с поражением опорно-двигательного аппарата, для выступления в Барселоне в IX летних Паралимпийских играх. В 1994 г. сборная России впервые выступила самостоятельной командой в VI

Паралимпийских зимних играх в Лиллехаммере (Норвегия). *Паралимпийский комитет России* (ПКР) был образован в 1996 г. и успешно функционирует уже 20 лет.

В Российской Федерации инвалидным спортом занимаются более 200 тыс. чел., создано более 1200 спортивно-оздоровительных клубов; подготовку специалистов по адаптивному спорту осуществляют все ведущие физкультурные вузы страны. Помимо Паралимпийского комитета, руководство развитием адаптивного спорта в России осуществляют Федерации спорта лиц с поражением опорно-двигательного аппарата, Федерация спорта слепых, Федерация спорта инвалидов с поражением интеллекта и др.

Решением Правительства России установлены одинаковые премиальные для победителей и призеров Олимпийских и Паралимпийских игр.

9.2. Классификация международных спортивных объединений

Помимо МСФ, в мировом спортивном движении существует целый ряд международных спортивных организаций, которые созданы и служат для выполнения конкретных задач. Структуры этих организаций могут варьироваться, но в целом они следуют структуре МСФ. Примером этих организаций могут служить Международная федерация университетского спорта (ФИСУ), проводящая Всемирные (летние и зимние) Универсиады; Федерация Британского Содружества (ФИБС), Высший Совет спорта в Африке, Всемирный совет физического воспитания и спортивной науки (СИЕПСС)[32] и другие. Многие виды спорта имеют межрегиональные и континентальные ассоциации. Основная задача – проведение соревнований в регионе. МСО могут быть *классифицированы* по следующим признакам:

а) *по географическому* – на всемирные (МОК, ГАНОК, АГФИС, СИЕПСС) и региональные (АЕНОК, АНОК СНГ, Европейская Лига плавания, УЕФА и др.);

б) *по характеру членства в них* – на коллективные и индивидуальные;

в) *по профессиональной принадлежности* – по видам спорта;

г) по срокам их деятельности — на временные и постоянные.

Различают МСО *общего характера,* деятельность которых разнообразна (например, Международный Совет физического воспитания и спорта – СИЕПСС); *специальные* – по видам спорта (международные спортивные федерации); *по отраслям знаний и деятельности* (например Ассоциация спортивной прессы – АИСП); *по основному направлению деятельности* (например Европейская федерация психологии спорта и физической деятельности – ФЕПСАК); *по религиозному* (например Международный католический союз физического воспитания и спорта) и другие объединения.

9.3. Особенности менеджмента в международных спортивных федерациях по видам спорта

Деятельность и структуры МСФ во многом определяют менеджмент национальных спортивных федераций. Авторитет отдельных международных федераций высок в современном мире, а разного рода события, связанные с их деятельностью, на долгое время привлекают внимание мировой общественности. Так было, например, с ФИФА в 2015 г., когда часть ее членов были обвинены в коррупции. Этот скандал не случайно вызвал большой резонанс во всем мире. Ведь ФИФА – объединяет 240 национальных федераций, т. е. в ней состоит больше стран, чем в ООН (193). ФИФА объединяет более 300 тыс. клубов и примерно 240 млн игроков (30 млн из них – женщины). Зарабатывая большие деньги, ФИФА имеет статус некоммерческой организации, которая, согласно ее отчетам, ежегодно получает прибыль в размере 700 млн долл. США.

Существует ряд моделей структур международных спортивных федераций в зависимости от вида спорта, традиций и других факторов, для которых *конгресс, собрание, сессия (конференция)* являются *высшим органом управления.* В соответствии с уставом федерации проводят эти мероприятия, на которых принимают решения по конституционным (уставным) или наиболее важным техническим вопросам, избирают руководство, включая президента. Текущими делами руководит *совет* (исполком) во главе с президентом. Каждодневная работа осуществляется секретариатом под руководством вице-президентов и генерального секретаря. В структуре МСФ по основным направлениям деятельности (организация соревнований, финансовая политика, маркетинг, правила соревнований, судейство, допуск к соревнованиям, медицинское обеспечение, юридические вопросы и т. п.) создаются *комитеты (комиссии).* В период между собраниями (сессиями, конгрессами) совет отвечает за принятие решений, а секретариат или штаб-квартира – за воплощение этих решений в жизнь.

МСФ играют ключевую роль в мировом спорте и олимпийском движении, несут ответственность за техническую организацию своих видов спорта в программе Олимпийских игр. Основная деятельность МСФ включает:

> организацию мировых и региональных чемпионатов и других международных соревнований, права на которые

принадлежат им;

> пропаганду спорта;

> обучение судей;

> составление списков рекордов;

> выработку правил соревнований.

Устойчивое экономическое положение большинства МСФ стало возможным благодаря постоянному поиску новых источников финансирования. Эта работа – одно из *основных направлений менеджмента* МСФ. В последние два десятилетия усилия были направлены на увеличение маркетинговых исследований и усиление коммерческой деятельности. Пример – маркетинг ФИБА (федерация баскетбола), которая при создании Евролиги (конец 1990-х гг.) сосредоточила в своих руках права на трансляции матчей. С 2000 г. федерация ввела монополию на маркетинговые права всех клубов Евролиги. Её интересы стала представлять компания «ФИБА-Европа-Офис», получившая права монопольного владения на доходы от телевидения, рекламы и лицензирования клубов.

Смена ориентиров в менеджменте особенно заметна в деятельности ведущих МСФ. В 1990-е гг. менеджмент Международной федерации легкой атлетики (ИААФ) в основном был направлен в сторону коммерческой деятельности. Комиссией по маркетингу (создание комиссии с таким названием уже говорит само за себя) были разработаны основные принципы проведения рекламно-коммерческой деятельности. Они в первую очередь касались использования спортивной одежды и персональной экипировки легкоатлетов в рекламных целях.

Были установлены новые правила ношения спортивной формы. Текст рекламных плакатов, лозунгов и транспарантов национальные спортивные федерации стали обязаны согласовывать с ИААФ. Кроме того, федерация потребовала от МОК включения МСФ как равноправных партнеров в коммерческую программу «ТОП», а также размещения рекламы на олимпийских аренах и стартовых номерах спортсменов.

МСФ в зависимости от вида спорта имеют разные коммерческие возможности, но усиление маркетинговой деятельности является характерным явлением для современного спортивного менеджмента. Отчасти для решения коммерческих задач МСФ по видам спорта, входящим в олимпийскую программу, создали Ассоциацию международных федераций по летним олимпийским видам спорта (АСОИФ) и Ассамблею международных федераций по зимним видам спорта (АИВФ). МОК признает также такие объединения МСФ как: Ассоциация международных спортивных федераций, признанных МОК

(АРИСФ) и Генеральную ассоциацию международных спортивных федераций (ГАИСФ).

9.4. Международные спортивные федерации и Международный конвент «СпортАккорд»

В последние годы на международной спортивной арене активно заявила о себе международная спортивная организация под названием «Спорт-Аккорд». Что же собой представляет эта организация, претендующая на конкуренцию с МОК? «СпортАккорд» объединяет международные федерации по видам спорта (включённым и не включённым в программу Олимпийских игр), оргкомитеты мультиспортивных игр и различные спортивные организации. Всего в ее составе до недавнего времени было 109 членов, 93 из которых имели полное членство (международные спортивные федерации), а 16-ти различным спортивным организациям было предоставлено ассоциированное членство.

История создания «СпортАккорда» датируется 1967 г., когда в Лозанне 26 международных спортивных федераций, а также ФИСУ и Всемирный союз «Маккаби» (международная спортивная организация, объединяющая спортсменов еврейской национальности) образовали международное спортивное сообщество, которое в год своего создания было зарегистрировано как «Генеральная ассамблея международных спортивных федераций».

В 1976 г. офис организации был перенесён из Лозанны в Монако, а название было изменено. Организация стала называться «Генеральная ассоциация международных спортивных федераций». В марте 2009 г. произошло очередное переименование, и ассоциация стала называться «Международный конвент «СпортАккорд»». Переименование было принято во время 7-го Международного съезда в Денвере. Штаб-квартира возвратилась в Лозанну.

Руководством входящих в состав Ассоциации спортивных федераций инициировано проведение регулярных крупных спортивных мероприятий:

• Всемирные игры единоборств (проводятся с 2010 г.);

• Всемирные интеллектуальные игры (проводятся с 2011 г.);

• Всемирные пляжные игры (планируется начать проводить с 2017 г.).

Всемирные игры единоборств «СпортАккорд» – это мультиспортивные соревнования по единоборствам и боевым искусствам, организацию и проведение которых координирует

Комитет Всемирных игр единоборств. Программа игр состоит из 13 видов спорта, культивируемых соответствующими спортивными федерациями. В 2013 г. эти соревнования были проведены в Санкт-Петербурге.

Всемирные интеллектуальные игры «СпортАккорд» – это комплексные соревнования в интеллектуальных видах спорта, проводимые совместно Международным конвентом «СпортАккорд» и Международной ассоциацией интеллектуального спорта (IMSA).

Первые Всемирные пляжные игры было запланировано провести в Сочи в 2019 г. Но из-за скандала, который разразился в апреле 2015 г. во время международной спортивной конференции «Спорт-Аккорд», и отставки президента «СпортАккорда» М. Визера[33]

Россия разорвала соглашение о проведении этих соревнований. Они были перенесены на 2017 г., а место проведения решено уточнить позже. В программу Первых Всемирных пляжных игр включены 15 видов спорта, 13 из которых выбирает АНОК, оставшиеся два вида – город-организатор.

Каковы причины прогресса «СпортАккорд» в мировом спортивном движении? Ответ на данный вопрос прост. Бурное развитие спорта в конце XX – начале XXI в. объективно способствовало повышению интереса к нему со стороны общественности и бизнеса. Причем не только и не столько к традиционным видам спорта, входящим в программы как Игр Олимпиады, так и Олимпийских зимних игр, но и к видам спорта, которым не нашлось места на олимпийских соревнованиях. Тем не менее эти виды спорта, развиваясь и набирая вес и авторитет на международной спортивной арене, стремятся к упрочению своих экономических позиций, в том числе за счет ослабления позиций МОК и олимпийского спорта в мировом спорте в целом.

9.5. Менеджмент международного спортивного соревнования

Технология проведения международного спортивного соревнования, хотя и имеет много общего, несколько отличается от организации соревнования внутри страны (Ушакова Н. А., 2003). Условно основные управленческие действия можно представить в виде отдельных этапов.

1-й этап. *Принятие решения* о проведении международного соревнования. Инициатива в этом вопросе поступает от города-организатора будущего соревнования, согласуется с национальной *федерацией, государственными спортивными организациями, НОК.*

Для проведения соревнования необходимо получить от организаторов в письменном виде согласие о том, что будут соблюдаться правила и регламенты международной федерации. В заявке должны также содержаться сведения о согласии Правительства страны на организацию данного соревнования, гарантии по приему иностранных участников, в том числе по их въезду и выезду из страны.

2-й этап. *Участие в конкурсе городов.* Для получения разрешения на проведение Олимпийских игр, чемпионатов мира или Европы по виду спорта необходимо согласие МОК или международной федерации по виду спорта. Как правило, на право проведения Олимпийских игр претендуют около 10 городов, на проведение чемпионатов мира по виду спорта – до 7 городов.

Для определения достойной кандидатуры организуется конкурс городов, для участия в котором создается городской временный оргкомитет, который осуществляет маркетинг, включающий подготовку информационных материалов (о стране, городе, местах проведения соревнований), установление тесных контактов с международными спортивными организациями, привлечение спонсоров и др.

3-й этап. *Создание оргкомитета будущего соревнования.* В состав оргкомитета включают представителей властей города и страны, служб транспорта, безопасности, внутренних дел, здравоохранения, спортивных организаций и др. При оргкомитете по основным направлениям работы создаются различные комиссии и комитеты. Например, Оргкомитетом Международных юношеских игр в Москве (1998 г.) были *образованы следующие структурные подразделения:*

– управление спортивных программ;

– директораты по всем видам спорта;
– служба главного секретариата;
– управление обслуживания;
– управление материально-технического обслуживания;
– управление подготовки спортивных сооружений;
– финансово-экономическое управление;
– медицинская служба;
– отдел по связям с МОК, НОК и МСФ;
– управление культурной программы;
– служба обеспечения безопасности;
– отдел по привлечению зрителей на соревнования;
– протокольная служба;
– управление аккредитации;
– управление информационного обеспечения и работы со СМИ;
– управление олимпийского образования;
– отдел по работе с волонтерами и переводчиками;
– управление организации открытия, закрытия и эстафеты Олимпийского огня;
– отдел торжественных церемониалов.

4-й этап. *Разработка бюджета соревнования.* Бюджет соревнования включает две части – поступления и расходы.

Поступления: субсидии; продажа билетов; продажа телеправ; доходы от гостиниц; реализация маркетинговых программ (например монетная, сувенирная программы); спонсоры; лотереи. *Расходы:* реконструкция спортивных сооружений; транспортные расходы; техническое оборудование; реклама; размещение гостей за счет организаторов соревнования; медицинское обслуживание; безопасность; прием официальных лиц; церемонии открытия и закрытия.

5-й этап. *Непосредственная подготовка к соревнованию.* На этом этапе проводятся строительство и реконструкция мест соревнований и проживания участников, приобретение инвентаря и оборудования, разработка схем функционирования системы безопасности, транспорта, медицинской помощи, судейства, привлечения волонтеров и др. В соответствии с Регламентом проводится рассылка материалов о соревновании всем участвующим организациям.

Более детально перечисленные управленческие действия отражены в плане мероприятий по подготовке чемпионата Европы по американскому футболу среди юниоров, который состоялся летом 2004 г. в Москве.

Финансовые мероприятия:
– оформление документов;

– составление сметы чемпионата.

Подготовка стадиона:

– заключение договора;

– подготовка мест проведение чемпионата.

Работа с командами:

– размещение спортсменов, судей, официальных лиц;

– оформление виз;

– организация питания участников;

– организация культурной программы;

– составление расписания тренировок и игр.

Материально-техническое обеспечение чемпионата:

– закупка инвентаря;

– экипировка российской команды.

Транспортное обслуживание:

– заключение договоров с транспортными организациями;

– составление расписания работы транспорта с командами;

– составление расписания работы транспорта с судьями.

Работа со зрителями:

– изготовление билетов;

– изготовление пригласительных билетов;

– составление списка гостей чемпионата.

Награждение:

– изготовление медалей;

– изготовление призов.

Работа со спонсорами:

– подготовка пакета спонсорских предложений и их распространение;

– отработка запросов спонсоров.

Реклама:

– разработка программы печатной рекламы;

– изготовление печатной рекламы;

– разработка программы видеорекламы.

Информационное сопровождение:

– подготовка пресс-релизов;

– формирование пресс-центра;

– подготовка места и оборудования для пресс-центра;

– создание сайта чемпионата;

– аккредитация СМИ;

– работа с телевидением.

Работа с волонтерами:

– формирование состава волонтеров;

– формулировка функциональных обязанностей волонтеров;

– проведение совещаний.

Обеспечение безопасности:

– заключение договоров с правоохранительными органами;
– составление графика работы служб безопасности.

Медицинское обслуживание:

– заключение договоров на медицинское обслуживание;
– составление графика работы медицинского персонала;
– организация антидопинговых тестов.

6-й этап. *Проведение соревнования.* Для этого создается штаб, который решает следующие вопросы: а) работа с участниками соревнования: встреча делегаций в аэропорту, размещение в гостиницах, организация тренировок и др.; б) работа с ответственными лицами международных организаций; в) работа с судьями: семинары, распределение судей по бригадам, экипировка судей; г) работа с волонтерами: распределение по местам работы; д) окончательная проверка и приемка стадиона, инвентаря, оборудования, рабочих помещений. Оргкомитет также должен организовать работу пресс-центра, выпуск текущей информации, обеспечить безопасность соревнования и т. п.

7-й этап. *Подведение итогов соревнования.* Подготовка отчетов для международной федерации и городских властей, оценка финансовых затрат и доходов и т. п.

Схематично алгоритм проведения международного спортивного соревнования представлен на рисунке 9.

Рис. 9. *Алгоритм проведения международного соревнования*

9.6. Основные этапы и процедуры подготовки, организации и проведения Олимпийских и Паралимпийских игр

Порядок проведения, организации Олимпийских и Паралимпийских игр и управления ими определен Олимпийской хартией. Согласно этому документу Олимпийские игры проводятся в течение первого года Олимпиады, а Олимпийские зимние игры – в течение третьего календарного года Олимпиады. Ответственность за проведение Олимпийских игр МОК возлагает на город, который избирается в качестве города-организатора. Даты проведения Олимпийских игр определяются Исполкомом МОК. Продолжительность соревнований не должна превышать 16 дней. Схема основных этапов и процедур, подготовки, организации и проведения Олимпийских и Паралимпийских игр приведена в таблице 13.

Выбор города-организатора является исключительной прерогативой сессии МОК. Исполком МОК определяет процедурные вопросы по выборам до ее начала. *Выборы должны состояться за 7 лет до начала Олимпийских игр.* Правительство страны города-организатора представляет в МОК гарантийное обязательство, согласно которому оно предпримет всё необходимое и подтверждает, что страна и ее руководство будут соблюдать и уважать Олимпийскую хартию. Выборы города-организатора Олимпийских игр проводятся *в три этапа.*

Таблица 13

Схема основных этапов и процедур выбора города-организатора Олимпийских игр и Паралимпийских игр

№ п/п	Компетенция					
	НОК	Город-организатор (кандидат)	МОК	Оргкомитет	МСФ	НСФ
Выбор города-организатора Олимпийских игр						
1.1. Заявка						
1.1.1	Учреждение заявочного комитета					
1.1.2	Подготовка заявки					
1.1.3	Одобрение заявки		Рассмотрение заявок			
1.1.4			Определение города-кандидата			
1.2. Оценка городов-кандидатов						
1.2.1			Учреждение ОК			
1.2.2			Инспекция города-кандидата			
1.3. Выбор города-организатора						
1.3.1			Доклад ОК			
1.3.2			Голосование			
1.3.3	Заключение контракта на проведение ОИ					

Этап 1. Заявка на проведение Олимпийских игр. Город может считаться заявителем на проведение Олимпийских игр в том случае, если его заявка утверждена НОК страны. Заявка должна подаваться в МОК официальными властями города с одобрения НОК. Официальные власти и НОК должны гарантировать, что Игры будут проводиться по правилам и в соответствии с условиями МОК. В случае, если в стране есть несколько городов-кандидатов, по решению НОК страны заявку может подать только один город.

Этап 2. Оценка города-кандидата. Кандидатами на проведение Олимпийских игр считаются те города, которые по решению Исполкома МОК представляют свои кандидатуры на сессию МОК. Президент МОК назначает оценочную комиссию, в которую входят члены МОК, представители МСФ, НОК, комиссии спортсменов и представители Международного паралимпийского комитета. Членом этой комиссии не может быть гражданин страны, которая выдвигает город в качестве кандидата. Города-кандидаты должны предоставить финансовые гарантии.

Этап 3. Выборы города-организатора Олимпийских игр – заключение соглашения. Основываясь на отчетах оценочных комиссий, Исполком МОК утверждает окончательный список

городов-кандидатов, который представляется сессии МОК для выборов. Выборы города происходят после рассмотрения сессией МОК доклада оценочной комиссии. В случае победы кандидата МОК заключает письменное соглашение с городом-организатором и НОК этой страны. После победы в конкурсе городов для организаторов Игр и МОК наступает самый ответственный этап работы. Условно его можно разделить на отдельные подэтапы, которые представлены в таблице 14.

Таблица 14

Основные мероприятия организаторов Игр и МОК

Мероприятия со стороны организаторов Игр	Мероприятия со стороны МОК
Учреждение организационного комитета Олимпийских игр	Организация координационной комиссии по Олимпийским играм
Строительство спортивных сооружений	Отправка приглашений и принятие заявок на участие спортсменов в Олимпийских играх
Обеспечение финансирования мероприятий по организации и проведению Олимпийских игр и Паралимпийских игр	Утверждение программы Олимпийских игр
Размещение спортсменов	Разработка технических положений, касающихся Международных спортивных федераций на Олимпийских играх
Обеспечение безопасности в период проведения Олимпийских игр и Паралимпийских игр	Организация освещения Олимпийских игр средствами массовой информации
Соблюдение протокола Олимпийских игр	Разрешение споров и арбитраж

9.7. Участие представителей России в менеджменте международным спортивным движением

Создание необходимых условий для успешного выступления российских спортсменов за рубежом, укрепление позиций России в международных спортивных организациях, повышение роли нашей страны в принятии решений по ключевым вопросам современного международного спортивного и олимпийского движений являются сегодня задачами государственного масштаба. Недостаточное представительство в международных спортивных организациях объективно не позволяет в нужной мере влиять на принимаемые этими организациями решения.

В советский период истории отечественного спорта четверо наших соотечественников в разные годы были президентами МСФ: Н. А. Никифоров-Денисов возглавлял международную федерацию бокса, Ю. Титов – федерацию гимнастики, В. Сысоев – федерацию велоспорта, И. Новиков – федерацию современного пятиборья.

Создание Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта и *Комиссии по международной спортивной деятельности* в 2002 г. дали импульс развитию взаимодействия между различными ведомствами и организациями России, которые представляют страну на международной спортивной арене. Плодотворный характер этого партнёрства выразился в создании и совершенствовании договорно-правовой базы двустороннего сотрудничества с зарубежными странами в области ФКиС, реализации проектов межправительственных соглашений и программ в области культуры, науки, образования и спорта, совместном участии в работе смешанных межправительственных комиссий по гуманитарным проектам.

Важным вопросом для укрепления позиций нашей страны в международном спорте стало выдвижение россиян на ключевые позиции в международные спортивные организации. К 1998 г. спортивные организации России являлись членами в 43 МСФ по олимпийским видам спорта. В то время в состав МСО были избраны 107 россиян. Спустя пять лет в МСО работало в общей сложности 118 граждан России, занимающих различные должности, включая посты *вице-президентов* в 9 международных и в 11 европейских спортивных федерациях.

Прогресс наблюдался и в последующие годы. В декабре

2008 г. впервые в истории современной России президентом международной федерации *по олимпийскому виду спорта* – фехтованию – стал А. Усманов. Президентом международной федерации по неолимпийскому виду спорта (шахматам) долгое время являлся К. Илюмжинов.

Представители России начали работать в комитетах и комиссиях не только МСФ, но и в организациях, напрямую связанных со спортом, в частности в ВАДА (В. А. Фетисов). К 2010 г. 142 представителя общероссийских федераций по летним и зимним видам спорта занимали в общей сложности 165 постов в руководящих и технических органах международных и континентальных федераций и союзов.

В настоящее время членами МОК являются В. Смирнов, Ш. Тарпищев, А. Попов, А. Жуков. Такое же количество представителей в МОК имеют только Швейцария и Италия за счет избрания своих граждан от президентов международных спортивных федераций.

В последние несколько лет Россия значительно укрепила свое влияние на международной арене. Европейские федерации возглавили А. Б. Усманов (фехтование), СИ. Соловейчик (дзюдо), Д. В. Сватковский (современное пятиборье), В. Лисин (стрелковый спорт), В. Шестаков (самбо). 14 россиян стали вице-президентами в мировых и европейских федерациях (баскетбол, бейсбол, дзюдо, спортивная борьба, настольный теннис, плавание, тхеквондо, парусный спорт, стрельба из лука, тяжелая атлетика, биатлон, санный спорт, лыжный спорт). Как уже говорилось выше, в 2015 г. президентом Международной федерации университетского спорта избран О. В. Матыцин.

В 2015 г. в ОКР создано специальное подразделение – «Сектор по взаимодействию с международными федерациями» с целью оказания содействия спортивным федерациям во взаимоотношениях с МСФ. К 2016 г. число российских представителей в международных спортивных организациях превысило 290 чел. По данному показателю наша страна уступает лишь США и Германии.

Основными задачами представителей России в МСО являются:

– обеспечение участия спортсменов России во всех международных соревнованиях, которые соответствуют утвержденным планам подготовки к Олимпийским играм;

– укрепление связей и расширение сотрудничества со спортивными организациями стран-лидеров мирового спорта с целью обмена опытом и информацией;

– участие в разработке календарей международных

соревнований, регламентов и правил соревнований, внесение предложений о проведении соревнований на территории России;

– разработка и реализация мер по борьбе с допингом;

– обеспечение квалифицированной защиты спортсменов сборной команды России в конфликтных ситуациях, связанных с нарушениями действующих правил и регламентов, установленных МОК и МСО;

– развитие сотрудничества со спортивными организациями других стран;

– укрепление позиций России в МСО. Повышение эффективности их деятельности в органах этих организаций, направленной на защиту интересов российских спортсменов.

9.8. Коммерциализация как базис реформирования основ олимпийского спорта

За последнюю четверть века коммерциализация активно захватила олимпийский спорт, диктуя и навязывая ему свои правила и законы, которые не всегда имеют только положительный эффект. Олимпийские игры, наряду с многочисленными положительными моментами, могут нести ущерб местному населению, качеству его жизни, истории и культуре. Результат крупных инвестиций в строительство спортивных сооружений, в инфраструктуру города – столицы Олимпийских игр приводят к растущему неравенству граждан, вытеснению жителей с низким уровнем дохода из центра города и земель, отведенных под олимпийские объекты, на окраины города, лишение части из них их привычных мест проживания во имя олимпийских идей. Надо учитывать и тот факт, что коммерческий опыт проведения Олимпийских игр применяется в дальнейшем международными и национальными федерациями по видам спорта.

Политика МОК, направленная на коммерциализацию олимпийского спорта, стала адекватным ответом на вызовы времени. Эти вызовы были обусловлены процессами политической и экономической глобализации, вторжением коммерческих отношений в мировой спорт, появлением высокотехнологичного оборудования, а также динамикой развития самого спорта, который стал более притягательным для миллионов людей во всем мире.

В 1970-е годы МОК оказался в бедственном экономическом положении. Имущество организации по состоянию на 1971 г. оценивалось всего в 2 млн долл. США (В. Н. Зуев, Ю. Н. Юрьев, 2014). Такая ситуация возникла в силу объективных и субъективных причин. Но бурно развивающиеся мировые рынки диктовали новые потребительские стандарты. Эта тенденция не могла не затронуть и олимпийский спорт. В феврале 1985 г. исполком МОК внес предложение, которое бывший тогда президентом МОК Х. А. Самаранч назвал экспериментальным. Речь шла о допуске профессиональных спортсменов в возрасте до 23 лет к участию в Олимпийских играх 1988 г. (в соревнованиях по футболу, хоккею с шайбой, теннису).

На сессии МОК в 2012 г. его президент Ж. Рогге отчитался о проделанной работе. Он обнародовал финансовые параметры

деятельности МОК, напомнив собравшимся, что в 2001 г. финансовые резервы организации составляли 105 млн долл. США. Спустя чуть более 10 лет на счетах МОК было уже 592 млн долл. Рогге отметил, что денежные резервы необходимы для подстраховки будущих Олимпийских игр. Если какие-то из них по какой-то причине будут отменены, то МОК сможет продолжить операционную деятельность.

Коммерциализация стала причиной реформирования основ олимпийского спорта, смещения идеалов олимпизма в сторону достижения коммерческих результатов. Все чаще в дискуссиях об олимпийском спорте, выступлениях его руководителей звучит денежная составляющая олимпийского спорта (В. И. Столяров, 2012). Но, с другой стороны, эффективная деятельность олимпийского движения не может осуществляться без надлежащего финансирования. В нем нуждаются НОКи, организаторы Олимпийских игр, спортсмены-олимпийцы. Кроме того, и сам МОК в такой ситуации не в состоянии решать стоящие перед ним задачи. При отсутствии надежной финансовой базы олимпийское движение обречено на погибель. Ведь в настоящее время Олимпийские игры (что бы о них не говорили) – это политизированное и затратное предприятие. А каждые последующие Игры требуют все больше и больше средств.

Коммерциализация спорта – это процесс использования спорта для получения прибыли, вовлечения его в орбиту товарных отношений в качестве активного звена (Фомин Ю. А., 2002). Во многом благодаря телевидению к началу XXI в. спорт превратился в бизнес. Основой коммерциализации спорта стал процесс установления устойчивых контактов между спортивными организациями и средствами массовой информации, а также представителями делового мира.

В современных условиях коммерциализацию спорта можно рассматривать как процесс взаимного сближения и сотрудничества между участниками спортивных организаций и представителями СМИ, который базируется на возрастающих зрелищных возможностях спорта. Факты свидетельствуют о том, что телевидение приносит международному спорту постоянно возрастающие прибыли. С 1980-х годов наблюдается стойкая тенденция возрастания роли телевидения в социальной и экономической эффективности коммерческой деятельности спортивных организаций. Телекомпании, заинтересованные в получении прибыли, часто настаивают на принятии выгодных им решений, в том числе на изменении правил и регламента соревнований. Телевидение оказывает большое влияние и на развитие национального спорта. Так, например, бюджеты

зарубежных профессиональных клубов формируется в первую очередь за счет доходов от продажи прав на телетрансляцию, что в отдельных случаях ставит «богатые» и «бедные» клубы в неравное положение.

Одной из основных составляющих современной коммерческой деятельности МОК являются программы делового сотрудничества с телевизионными компаниями на предмет продажи им прав на осуществление трансляций соревнований Олимпийских игр. Идея продажи прав на телетрансляции впервые появилась в 1956 г. МОК внес в Олимпийскую хартию пункт, согласно которому права на трансляцию Олимпийских игр на радио и телевидении стали принадлежать только ему, а в 1958 г. в Хартии появилась статья 49, в которой закреплены права на трансляцию Игр за организационными комитетами Олимпийских игр с согласия МОК, а прибыль распределяется согласно инструкций этой международной организации (Зуев В. Н., Юрьев Ю. Н., 2014).

Получив в 1990-е годы значительные суммы от продажи прав на трансляции Олимпийских игр, МОК пересмотрел и принципы распределения полученной от этого прибыли. Если в течение 1996–2002 гг. 60 % прибыли получали Оргкомитеты Игр и 40 % – международное олимпийское движение, куда входили МОК, 197 НОК и 32 международные спортивные федерации, то, начиная с Игр 2004 г., 51 % прибыли стало получать международное олимпийское движение и 49 % – Оргкомитеты Игр.

За последние годы значительно возросли технические возможности общедоступного и кабельного телевидения, расширились охватываемые теле– и радиопрограммами территории, и, соответственно, существенно увеличилось число телезрителей и радиослушателей. Очевидно, что большая концентрация зрительского внимания привлекательна для рекламодателей, поэтому продаваемое в период проведения Олимпийских игр эфирное время стоит дорого – до нескольких миллионов долларов за одну минуту. МОК и его маркетинговая структура используют этот интерес компаний-рекламодателей, заключая с ними соответствующие коммерческие соглашения. В 2014 г. МОК создал две комиссии – Комиссию по маркетингу и Комиссию по телевизионным и интернет-правам, которые решают вопросы взаимного сотрудничества с покупателями соответствующих прав.

Существует еще один фактор, способный в перспективе значительно увеличить поступления в кассу МОК. Речь идет о подписанном в мае 2013 г. соглашении с Олимпийским комитетом США, которое вводит новые правила распределения

средств, поступающих от американских компаний. В настоящее время действует договор 1996 г., согласно которому НОК США получает 12,75 % от реализации телевизионных контрактов МОК и плюс 20 % от денег, перечисляемых спонсорами. Деньги получают и другие Национальные олимпийские комитеты, но ни один из них не может похвастаться такой же долей, как НОК США. Дело в том, что в свое время, почти 20 лет назад, последний смог заключить столь выгодный контракт, поскольку почти все спонсоры МОК были в основном американскими компаниями. Кроме того, они же платят самые большие деньги и за телетрансляции.

Американский бизнес и в настоящее время более других представлен в числе спонсоров МОК. Но под давлением со стороны чиновников этой организации НОКу США все же пришлось пойти на уступки. Американцы посчитали, что именно несговорчивость американской стороны и послужила причиной провала города Чикаго, претендовавшего на Игры 2016 г. На сессии МОК, посвященной выбору города, голоса были отданы, вопреки ожиданиям американцев, бразильскому городу Рио-де-Жанейро. В итоге НОК США был вынужден согласиться на новый контракт, рассчитанный на 20 лет – с 2020 по 2040 г. Согласно ему доля НОК США в части, касающейся средств, поступающих от продажи телеправ, снизится до 7 %, а от спонсорской программы НОК США получит только 10 %. То есть, если бы новые правила действовали в 2014 г., то МОК получил бы дополнительно от проведения Игр в Сочи около 400 млн. долл.

МОК распределяет доходы, полученные от олимпийского маркетинга, между Национальными олимпийскими комитетами, международными федерациями, Оргкомитетами Игр, чтобы поддерживать проведение Олимпийских игр и содействовать развитию олимпийского спорта в мире. Он удерживает от 7 до 10 % дохода, полученного от маркетинга, на операционные и административные расходы управления. НОКи получают финансовую поддержку на подготовку олимпийских команд, оплату проживания спортсменов в Олимпийской деревне и субсидии на транспортные расходы. МОК распределяет доход от Программы TOP (The Olympic Program – программа олимпийского маркетинга) между каждым из 205 НОКов (2014). Часть дохода, полученного от трансляции Олимпийских игр, вкладывается в программу «Олимпийская солидарность», нацеленную на оказание финансовой помощи особо нуждающимся НОК. Финансовая поддержка предоставляется также 28 международным федерациям летних видов спорта и 7 международным федерациям зимних видов спорта. За последние

15 лет вклад олимпийского маркетинга в международные федерации летних видов спорта увеличился в три раза.

9.9. Перспективы развития менеджмента мирового спорта, обусловленные коммерциализацией

Начиная с последней четверти XX в., в мировом спорте обозначились значительные перемены, главная причина которых – коммерциализация. Изменения, внесённые в то время в Олимпийскую хартию, узаконили коммерциализацию олимпийского движения, коренным образом затронув и структуру всего мирового спорта, отразившись и на его менеджменте. Путь коммерциализации олимпийского спорта был открыт на 75-й сессии МОК (1974) решением, которое предоставило право международным федерациям использовать в рекламных целях имя или фотографию спортсмена. Интерес к олимпийскому спорту рекламодателей, в качестве которых выступили крупные компании, и их готовность платить большие деньги за сотрудничество со спортивными организациями явились главной причиной активной коммерциализации мирового спорта. Учитывая эти настроения, в 1983 г. была создана Комиссии МОК по новым источникам финансирования, которая в 1997 г. была переименована в Комиссию по маркетингу МОК.

На процесс трансформации основ спорта, вызванного коммерциализаций, оказало влияние изменение политической карты мира (распад СССР, стран социалистического лагеря, что, с одной стороны, привело к появлению более двух десятков новых государств, ставших участниками международного спортивного движения, а с другой стороны – процесс консолидации стран Европы в Евросоюз).

Последствия решений о коммерциализации олимпийского спорта, принятых четверть века назад, привели к бурному развитию спорта, что нашло выражение в появлении как новых видов, так и новых дисциплин известных видов спорта, изменении менеджмента проведения соревнований, многие из которых превратились в коммерческие проекты. Коммерциализация олимпийского спорта быстро отразилась на всех сторонах деятельности МОК, в том числе и на формировании программы Игр. Начиная с 1980 г. МОК значительно расширил программу летних и зимних Игр, доведя ее практически до предела возможного.

Косвенным выражением коммерциализации того или иного вида спорта являются такие показатели, как:

– стоимость билетов;

– зарплаты и вознаграждения спортсменов;
– суммы призовых фондов;
– стоимость спонсорских пакетов;
– стоимость телетрансляций;
– время эфира;
– стоимость трансфера.

Коммерциализация современного спорта требует постоянной работы со стороны спортивных менеджеров по организации спортивных соревнований, которые наряду со спортивными должны решать и коммерческие задачи. Что ждет мировой спорт в будущем, каковы возможные пути его развития? Во многом ответы на эти вопросы будут зависеть от действий организаторов и участников соревнований, органов управления мировым и национальным спортом, а также от средств массовой информации, которые во многом обеспечивают спорту не только широкую рекламу, но и безбедное существование.

Для организаторов соревнований на ближайшее время актуальной становится задача создания системы крупных международных соревнований, включая Олимпийские игры, одновременно в нескольких городах одной страны, в разных городах нескольких стран, работа по повышению зрелищности спортивных соревнований и комфорта зрителей.

Органы управления спортом (федерации) должны обратить внимание на возможное изменение олимпийской программы и программы других крупных международных комплексных соревнований за счет исключения теряющих популярность видов спорта и включение в программу новых видов спорта, появление новых турниров, повышение частоты проведения зарекомендовавших себя соревнований, изменение систем розыгрыша, календарей, правил соревнований.

Приобретая все более коммерческий характер, крупные международные соревнования, с одной стороны, требуют исполнителей самого высокого уровня, а с другой стороны, для качественного проведения соревнований и их показа требуется сокращение числа участников. В этой связи как возможный вариант действий спортивных менеджеров можно рассматривать привлечение лучших атлетов (в олимпийском спорте – сборные команды регионов (континентов), союзов стран, допуск легионеров в национальные сборные); в коммерческом спорте – сборные команды клубов. На деле это означает, что в Олимпийских играх смогут участвовать сборные Европы, Азии, Америки и т. п. Число участников резко сократится, зрелищность и интрига соревнований будут повышены.

Задача СМИ остается прежней – повышение зрелищности

соревнований, создание интриги, ажиотажа вокруг спортивных событий, усиление экономических позиций спорта.

9.10. Стратегический менеджмент мирового олимпийского спорта как инструмент решения проблем развития

Выстроить эффективно работающую систему менеджмента хоть в отдельном регионе, хоть в отдельной стране или в мире, как это делает МОК, невозможно без определения основных направлений будущего развития, без сопоставительного анализа возможностей инвестирования и получения желаемого результата, без учета мнений профессионального сообщества. Вопрос разработки новой стратегии для мирового олимпийского спорта возник неслучайно. Устойчивое поступательное развитие олимпийского спорта постепенно привело его, по сути дела, к кризисному состоянию, несмотря на все благополучные внешние атрибуты.

Стратегическое управление начинается с целеполагания, то есть с формулировки своего предназначения в будущем. Определение роли и значения МОК и олимпийского движения Пьером де Кубертеном в конце XIX в. оказалось жизнеспособным на многие годы. Но ситуация в мире динамично меняется под воздействием разных событий. Поэтому МОК вынужден корректировать свою стратегию, вносить изменения в прогнозы и сценарии развития олимпийского спорта.

9.10.1. Особенности стратегического развития олимпийского спорта под руководством президентов МОК разных лет

С позиций менеджмента любая организация должна иметь основные направления своего развития. Сегодня, спустя годы, можно проанализировать какой стратегии развития олимпийского спорта руководствовались его президенты. Изучение этих стратегий позволяет лучше понять феномен олимпийского спорта, который, несмотря на различные катаклизмы, которые происходили за период его существования, не только не утратил свои позиции в мире, но и смог значительно их укрепить.

Деметриус Викелас (Греция) (годы президентства: 1894–1896) Главная стратегическая задача первого президента МОК была – *организовать и успешно провести Олимпийские игры* весной 1896 г. в Афинах. Несмотря на серьезные проблемы с

финансированием этих соревнований, ему в целом удалось справиться с решением намеченной стратегической задачи: Игры были проведены, их заметил мир и они стали стартом олимпийского спорта, сумевшего завоевать огромный авторитет спустя всего несколько десятков лет. В 1896 г. Д. Викелас подал в отставку, а Пьер де Кубертен был избран президентом **МОК.**

Пьер де Кубертен (Франция) (1896–1925 гг.)

Впервые идею возрождения Олимпийских игр Кубертен высказал в 1892 г. в Париже на Ассамблее Союза спортивной атлетики во Франции. В 1894 г. Пьер де Кубертен был избран генеральным секретарем МОК. Конгресс утвердил Олимпийскую хартию и принял решение проводить Олимпийские игры один раз в четыре года; установил, что их целью является «укрепление братства и мира между народами».

Стратегические задачи в период президентства П. Кубертена:

• регулярное проведение Олимпийских игр;

• развитие и укрепление организационных и экономических основ олимпийского движения;

• разработка идеологических основ олимпийского движения.

Анри де Байе-Латур (Бельгия) (1925–1942 гг.)

В 1925 г. после ухода в отставку Кубертена президентом МОК был избран А. Байе-Латур. Он создал более жесткую систему управления олимпийским спортом, усилив влияние Исполнительного комитета. Ни одно серьёзное решение не принималось без одобрения этого органа. При этом Байе-Латур стремился обеспечить взаимодействие между членами комитета, гарантировать прозрачность принимаемых решений. Созданная им система управления МОК действует до настоящего времени. В период президентства А. Байе-Латур прикладывал много сил для разграничения любительского и профессионального спорта. Он настаивал, что спортсменам-профессионалам не место на Олимпийских играх, что принцип любительства незыблем. Из олимпийской программы были выведены теннис, бейсбол, регби, что стало причиной конфликтов между МОК и отдельными спортивными федерациями, в частности федерациями футбола и лыжного спорта.

А. Байе-Латур активно поддерживал идею проведения зимних Олимпийских игр и участия женщин в соревнованиях. При его президентстве началось утверждение женских дисциплин олимпийской программы: в лёгкой атлетике, гимнастике, плавании, лыжном и конькобежном спорте, фехтовании. При этом президенте олимпийские награды стали едиными для летних и зимних Игр и видов спорта; победители культурных конкурсов стали получать звания «олимпийских чемпионов».

Стратегия развития олимпийского спорта при президенте А. Байе-Латуре заключалась в следующем:

• переход к авторитарной системе управления олимпийским спортом;

• разграничение любительского и профессионального спорта;

• проведение зимних Олимпийских игр;

• повышенное внимание к женскому спорту;

• формирование стабильной программы Олимпийских игр.

Юханнес Зигфрид Эдстрём (Швеция) (1942–1952 гг.)

Деятельность президента Эдстрёма была направлена на укрепление олимпийского движения, использование его как фактора развития взаимопонимания и сотрудничества между народами. Он сыграл важную роль в становлении авторитета МОК в послевоенные годы. Будучи сторонником «чистого любительства», Эдстрём стремился оградить олимпийский спорт от профессионального. Был противником влияния национализма на олимпийское движение. Поддержал предложение о создании Международной олимпийской академии, которое было принято в 1949 г. и реализовано в 1961 г. Эдстрём считал необходимым прекратить проведение в рамках Олимпийских игр конкурсов искусств, которые по его инициативе были исключены из программы Игр XV Олимпиады (1952) и впредь уже не проводились. Эдстрём сделал немало для вовлечения в олимпийское движение СССР, выступая сначала за прием спортивных федераций Советского Союза в международные спортивные федерации, а затем и за прием Олимпийского комитета СССР в МОК. Стратегия развития олимпийского спорта при президенте Зигфриде Эдстрёме заключалась в следующем:

• строгое соблюдение принципов любительства в олимпийском спорте;

• демократизация олимпийского движения (усиление позиций НОК и МСФ в олимпийском спорте);

• усиление политического влияния олимпийского спорта;

• борьба против проявлений национализма в олимпийском спорте.

Эвери Брэндедж (США) (1952–1972 гг.)

Главное направление в стратегии Э. Брэндеджа – сохранение статуса «любительства» в олимпийском спорте, несмотря на наличие появившихся за период его правления противоречий в этом вопросе. Он также активно выступал за независимость спорта от политики. Стратегия развития олимпийского спорта при президенте Э. Брендедже:

• сохранение любительского статуса олимпийского спорта;

• защита олимпийского спорта от влияния политики.

Майкл-Моррис Килланин (Ирландия) (1972–1980 гг.)

Лорд М. Килланин сыграл большую роль в налаживании отношений между МОК и международными спортивными федерациями, между МОК и Национальными олимпийскими комитетами. Спустя многие годы возобновилась практика проведения олимпийских конгрессов. В конечном итоге эта деятельность способствовала демократизации олимпийского спорта. Заслуга М. Килланина и в противодействии бойкоту Олимпийских игр 1980 г. в Москве. Стратегия развития олимпийского спорта при президенте М. Килланине:

– демократизация олимпийского движения;

– защита олимпийского спорта от политики.

Хуан Антонио Самаранч (Испания) (1980–2001 гг.)

Этот президент расширил границы коммерческого использования Олимпийских игр. Под его руководством МОК приобрел главную координирующую роль в олимпийском маркетинге со следующими задачами:

> обеспечить полную независимую финансовую стабильность олимпийского движения;

> создать долгосрочную программу, на основе которой каждый организационный комитет Игр сможет развивать свою деятельность;

> обеспечить справедливое распределение доходов;

> ограничить бесконтрольную «коммерциализацию» Олимпийских игр, уменьшив общее число коммерческих партнеров и усилив контроль над использованием олимпийских символов.

Х. А. Самаранч предпринял ряд радикальных мер по укреплению позиций олимпийского спорта и МОК, повышению стабильности и авторитета олимпийского движения, расширения его связей с другими организациями, отвечающими за развитие спорта. Он внедрил программу долгосрочного сотрудничества ТОР (The Olympic Program), которая действует по сей день и позволяет крупным компаниям продвигать свои продукты и услуги, используя олимпийский спорт.

Х. А. Самаранч сумел создать концепцию деятельности МОК, в основу которой были положены следующие принципы:

– обеспечение представительства каждой из составных частей международного олимпийского движения (МОК, НОК, МСФ) на Олимпийских играх и других олимпийских мероприятиях;

– расширение процесса коммерциализации олимпийского движения;

– признание и распространение других форм спортивной практики, в частности массового спорта, спорта для всех, спорта

для инвалидов;

– стремление к сотрудничеству со всеми правительственными и неправительственными организациями, заинтересованными в развитии спорта.

Коммерциализация олимпийского спорта стала источником финансирования подготовки и участия спортсменов в Олимпийских играх, требующих все больших денежных средств, создания эффективной системы материально-финансового стимулирования спортсменов, оплаты расходов МОК и МСФ, укрепления фонда «Олимпийская солидарность».

Стратегия развития олимпийского спорта при президенте Х. А. Самаранче:

• создание прочных экономических основ олимпийского спорта через его коммерциализацию;

• борьба за чистоту олимпийского спорта от употребления спортсменами допинга;

• сотрудничество с правительственными организациями и структурами бизнеса в интересах развития олимпийского спорта.

Жак Рогге (Бельгия) (2001–2013 гг.)

Под руководством Ж. Рогге МОК стремился создать больше возможностей для развивающихся стран участвовать в процессе выдвижения городов на конкурс за право проведения Олимпийских игр. В числе главных угроз для развития спорта Рогге неоднократно называл допинг, насилие и коррупцию. Заслуга восьмого президента МОК – формирование подходов к обновлению олимпийской программы, системный подход к выбору столиц Олимпийских игр, учреждение Юношеских олимпийских игр, повышение доходов от продажи телеправ, создание резервного фонда МОК.

Стратегия развития олимпийского спорта при президенте Ж. Рогге:

• создание больших возможностей в олимпийском спорте для развивающихся стран;

• борьба с употреблением допинга, насилием и коррупцией, а также с незаконным тотализатором в спорте;

• обновление олимпийской программы;

• повышение доходов от продажи телеправ и создание резервного фонда МОК.

Томас Бах (Германия) (2013 – н/в)

В 2014 г. на 127-й сессии в Монте-Карло Т. Бах выступил со стратегической инициативой, получившей название «Повестка-2020», в которой содержатся рекомендации по развитию олимпийского движения до 2020 г. В документ вошли 40 предложений. Важное место среди них заняли вопросы борьбы

с допингом, создание олимпийского телевизионного канала, дальнейшее развитие юношеского спорта, перенос проведения Юношеских олимпийских игр на «неолимпийский» год, процедура подачи заявки на проведение Игр, развитие и наследие Игр, совершенствование управления МОК, этические аспекты, лицензирование и торговля и другие. Также МОК принял изменения в возрастной ценз членов организации, ограничив его 74 годами.

Основные стратегии развития олимпийского спорта в период руководства МОК его президентами приведены в таблице 15.

Таблица 15

Основные стратегии развития олимпийского спорта в период руководства МОК его президентами (1894–2016 гг.)

Президенты МОК	Годы президентства	Стратегии развития олимпийского спорта
1	2	3
Д. Викелас (Греция)	1894–1896	Организация и успешное проведение I Олимпийских игр
П. де Кубертен (Франция)	1896–1925	Регулярное проведение Олимпийских игр; забота о том, чтобы Игры были достойными высоких идеалов, прописанных в Хартии; поощрение роста числа организаций, способствующих проведению олимпийских соревнований; содействие углублению дружбы между спортсменами разных стран

1	2	3
Анри де Байе-Латур (Бельгия)	1925–1942	Переход к более авторитарной системе управления олимпийским спортом, усилив влияние на его реформы президента МОК и Исполнительного комитета; бескомпромиссное разграничение любительского и профессионального спорта; проведение зимних Олимпийских игр; допуск женщин к олимпийским соревнованиям; формирование постоянных олимпийской и показательной программ
Ю.З. Эдстрём (Щвеция)	1942–1952	Строгое соблюдение принципов любительства в олимпийском спорте; демократизация олимпийского движения (усиление позиций НОК и МСФ в олимпийском спорте); усиление политического влияния олимпийского спорта через его включение в сферу международного взаимопонимания и миролюбивых процессов; борьба против проявлений национализма в олимпийском спорте
Э. Брэндедж (США)	1952–1972	Сохранение любительского статуса олимпийского спорта; защита олимпийского спорта от влияния политики
М. Килланин (Ирландия)	1972–1980	Демократизация олимпийского движения; защита олимпийского спорта от политики
Х.А. Самаранч (Испания)	1980–2001	Создание прочных экономических основ олимпийского спорта через его коммерциализацию; борьба за чистоту олимпийского спорта от употребления спортсменами допинга; сотрудничество с правительственными организациями и структурами бизнеса в интересах развития олимпийского спорта
Ж. Рогге (Бельгия)	2001–2013	Создание больших возможностей для развивающихся стран; борьба с допингом, насилием, коррупцией, незаконным тотализатором в спорте; обновление олимпийской программы; повышение доходов от продажи телеправ и создание резервного фонда МОК
Т. Бах (Германия)	2013–н/в	Борьба с допингом; укреплении гендерного (полового) равенства; создание олимпийского телевизионного канала; развитие юношеского олимпийского спорта; перенос проведения Юношеских олимпийских игр на «неолимпийский» год; демократизация выбора столиц Игр (проведение Игр в разных странах); развитие и наследие Игр; совершенствование менеджмента олимпийского спорта; обновление стратегии спонсорского сотрудничества и лицензирования

Олимпийское движение, бурно развиваясь в XX в. и в начале нынешнего столетия, во многом утратило те базовые гуманистические принципы, которые были положены в его основу П. Кубертеном. Постепенно накопились проблемы, угрожающие

самому существованию этого движения.

Основные проблемы развития олимпийского спорта можно разделить на *внутренние,* связанные непосредственно с самим олимпийским движением и решаемые олимпийской семьей. Основные внутренние проблемы развития олимпийского спорта представлены на рисунке 10.

Большие финансовые затраты на проведение Игр
Гигантизм Олимпийских игр
Коррупция в олимпийском спорте
Внутренние проблемы мирового олимпийского спорта
Экология Олимпийских игр
Допинг
Эффективное использование олимпийских объектов
Финансовая зависимость олимпийского спорта от бизнеса и телевидения
Программа Олимпийских игр

Рис. 10. *Современные проблемы менеджмента мирового олимпийского спорта*

Но нельзя забывать и о *внешних проблемах,* с которыми столкнулся олимпийский спорт в XXI в. Речь идет о мировом терроризме, возрастании числа войн и военных конфликтов, появлении авторитетных международных спортивных организаций, которые готовы вступить в противостояние с МОК за господство в мировом спорте. Кроме сказанного, нельзя не учитывать чрезмерное влияние бизнеса на олимпийский спорт и зависимость олимпийского спорта от него, вмешательство государственных и политических структур непосредственно в деятельность международных спортивных объединений, вплоть до отстранения от своих постов функционеров ведущих международных спортивных организаций.

Большое значение в адекватном реагировании на возникающие проблемы развития олимпийского спорта играет грамотный стратегический менеджмент, который способен не только правильно среагировать на появляющиеся угрозы, но и предвидеть их.

Глава X. Инновационные направления спортивного менеджмента

10.1. Инновационные технологии организации спортивных соревнований

Инновация – это осуществление изменений путем внедрения чего-либо нового. Сущность инноваций определяется через их свойства: научно-техническую новизну, производственную применимость, коммерческую реализуемость. Выделяют следующие типы инноваций: базисные (изобретения, революционные научные открытия); улучшающие (небольшие открытия и изобретения); рационализирующие (незначительные модификации и улучшения устаревших технологий и продуктов).

Инновационные технологии организации и проведения спортивных соревнований получили широкое распространение в современной России. В отличие от традиционных схем и алгоритмов в последние годы появились новые, которые во многом заимствовали зарубежный опыт.

Примером сказанного может служить организация чемпионата России по хоккею. С сезона 2008/2009 гг. была изменена система розыгрыша. Вместо привычной круговой системы розыгрыша чемпионат был проведен в два этапа. На первом этапе – 20 хоккейных клубов играли между собой турнир в четыре круга (по две игры на своем поле и поле соперника) и определяли места с 1 по 16. На втором этапе – хоккейные клубы, занявшие по итогам первого этапа с 1 по 8 места (включительно), по системе матчей «плей-офф» определили чемпиона России, серебряного и бронзового призеров.

Федерация России по баскетболу с целью повышения интереса к играм национального чемпионата, переняв зарубежный опыт, также стала использовать систему «плей-офф».

К числу инновационных атрибутов организации соревнований можно отнести следующие:

> выступление групп поддержки (чеерлидинг);

> яркие церемонии открытия и закрытия соревнования;

> нестандартные церемонии награждения победителей;

> конкурсы для зрителей до начала игры и во время перерыва;

> нестандартная работа диктора;

> спортивные лотереи для зрителей;

> выступление рок-групп;

> работа шоумена.

10.2. Спортивная аналитика

С развитием в России рыночных отношений и уверенного становления профессионального спорта в стране начинают появляться, а затем быстро развиваться новые отдельные направления спортивного менеджмента. Именно этим процессам обязано появление профессии *спортивного аналитика* – менеджера, который занимается спортивном беттингом (от англ. *bet* – ставка, пари), т. е. участвует в получении прибыли букмекерской конторы при помощи ставок на результаты спортивных событий. Специалист этой профессии должен уметь хорошо ориентироваться на спортивном рынке, уметь анализировать ситуацию в мире спорта, прогнозировать выступления команд, отдельных спортсменов.

Ставки делаются в букмекерской конторе, на тотализаторе или на бирже ставок. Задача спортивного аналитика – анализировать спортивные события, определять наиболее вероятный и безопасный исход спортивного матча или другого спортивного мероприятия с точки зрения букмекерских ставок, прогнозов на тот или иной результат.

Насколько этот род занятий нов для современной России, можно судить по такому факту, что только в 2014 г. международный ресурс спортивной аналитики и бесплатных прогнозов «bettingexpert.com», принадлежащий датской компании «BetterCollectiveApS», анонсировал выход первого русскоязычного пособия по спортивным ставкам, а в июле 2014 г. Президентом России В. В. Путиным были подписаны изменения, легализующие прием спортивных ставок в режиме он-лайн через интернет.

10.2.1. Специфика профессии спортивного аналитика

Работа аналитика заключается в анализе разнообразных данных, как правило, цифровых, на основании которых можно делать определённые выводы. Аналитик должен собирать различные цифровые данные, анализировать и впоследствии уметь правильно трактовать их.

В России много букмекерских контор и тотализаторов, принимающих ставки на спортивные состязания. Их число практически невозможно подсчитать, поскольку, что касается Москвы, то эти конторы располагаются практически возле каждой станции метро, торгового центра, там, где существует скопление народа. Почему в последние годы спортивные тотализаторы превратились в неотъемлемую часть спортивной жизни страны?

Дело в том, что одни болельщики делают ставки, играя на тотализаторе, чтобы придать процессу приобщения к спорту или к своей любимой команде больше азарта. Другие пытаются на этом заработать, думая, что это просто. Спортивный менеджер-аналитик разбирается в стратегии ставок, а также знает достоинства и недостатки различных букмекерских контор. Он может специализироваться на определённых видах спорта. Например, на футболе или теннисе, гольфе и пр.

В настоящее время букмекерские конторы есть в интернете, а свои консультации спортивные аналитики проводят с помощью платной электронной рассылки. Каппер (спортивный аналитик) анализирует вероятность победы того или иного спортсмена (команды), анализирует предложения букмекерских контор на этот поединок, выбирает самые привлекательные и рассылает информацию своим подписчикам.

В своих прогнозах аналитик учитывает сильные и слабые стороны спортсменов, их психологические особенности, физические возможности, недавние результаты и даже подробности их частной жизни. Поэтому эта профессия требует многих профессиональных качеств. Верить прогнозам спортивного аналитика или не верить – личный выбор того человека, который делает ставку. Особенностью профессии является то, что спортивный аналитик может зарабатывать частными консультациями или работать в специализированной конторе. Например, на бирже ставок.

10.2.2. Компетенции спортивного аналитика

Анализы спортивных событий складываются, исходя из информационных данных, которыми владеет спортивный аналитик. Чем больше у него информации, тем точнее будут его прогнозы. Но навыки, позволяющие собирать и находить нужную информацию, вовсе не означают, что все смогут правильно осуществить анализ и сформировать точные прогнозы. Иначе эта профессия не была бы так востребована в России, ведь интернет заполнен рекламными объявлениями о приглашении на работу спортивных аналитиков. Сам этот факт свидетельствует о нужности этой профессии на рынке труда спортивных специалистов, но спортивных аналитиков специально не готовят вузы физической культуры.

Специалист по спортивным прогнозам должен быть хорошо знаком с предметом анализа. Ему должны быть известны все установки на игру, задачи на каждый турнир, матч, тур во всех видах соревнований, а также на весь проходящий спортивный

сезон. У спортивного аналитика должна быть способность к сопоставлению и анализу всех имеющихся факторов. Например таких, как:

> степень физической и морально-волевой подготовки спортсменов;

> уровень их мотивации и мастерства;

> объективность судейства;

> поддержка болельщиков и т. п.

Помимо этих факторов следует принимать во внимание и случайные обстоятельства, внешние причины, которые могут оказать влияние на исход соревнования. Речь идет о таких факторах, как: погодные условия, качество спортивной площадки, мотивация тренера, игроков и др.

Учесть все факторы в совокупности – сложная задача, она выполнима лишь при хорошем знании вида спорта, возможностей спортсмена или клуба и полном объеме необходимой информации. Но даже при самом, казалось бы, исчерпывающем знании, возможны ошибки и просчеты, поскольку непредсказуемость спорта – это главное его достоинство. Поэтому риск в вопросе определения победителя неизбежен. Как правило, анализ статистики спортивных команд делается по последним и очным играм соревнующихся, но при условии, что прогнозисту знакомы команды и ясны их задачи на текущий сезон.

Также нельзя не упомянуть о том, что вопреки существованию профессионального анализа спортивных событий, имеют место и договорные матчи. Спортивный аналитик должен интересоваться спортивными событиями не только как источником заработка. Одного чувства долга для успешной работы будет недостаточно. Для хорошего результата очень важно отсутствие эмоций. Переживания за успех любимой команды мешают делать реалистичные прогнозы. Поэтому для успешной работы важно, чтобы интерес к спорту сочетался не с азартом болельщика, а со склонностью к анализу, способностью посмотреть на ситуацию отстранённо.

Букмекеры обращают внимание на несколько аргументов при приеме на работу потенциальных кандидатов. В последнее время процессом подбора кадров занимаются специально для этого созданные компании. Хозяева контор обычно выбирают две тактики подбора спортивных аналитиков. Первая означает то, что букмекеры укрепляют свои ряды людьми, которые обладают огромными знаниями о данном рынке, например российской баскетбольной лиге.

Второй вариант отбора кандидата на эту должность – поиск работников с универсальными знаниями о спорте: знатоков,

например, хоккея, футбола, баскетбола, тенниса и т. п. Такие специалисты высоко ценятся и принадлежат к элите спортивных аналитиков. Им присущи следующие компетенции:

- спортивные знания (знания по отдельным видам спорта, спортивным результатам, спортсменам и пр.);
- хороший английский язык;
- знание компьютера;
- свободное владение компьютерными технологиями;
- навыки аналитического мышления;
- знания основ статистики;
- знания вычисления вероятности спортивных результатов;
- широкий кругозор по различным видам спорта и знание правил различных видов спорта;
- понимание принципов формирования коэффициентов для спортивных событий и зависимостей исходов друг от друга;
- базовое представление о рисках и способах их обсчета;
- базовые знания финансовых рынков;
- умение проектировать математические модели.

10.3. Менеджмент молодежного спорта (на примере хоккея)

Развитие отдельных видов спорта невозможно без эффективного менеджмента молодежного спорта. Однако до недавнего времени этому направлению спортивного менеджмента уделялось мало внимания. Отсутствовала система организации молодежного хоккея и игроки после 18 лет, закончив по возрасту выступления в составах команд детско-юношеских хоккейных школ, имели возможность играть только в очень ограниченном количестве команд профессионального хоккея. Российский хоккей ежегодно терял выпускников детско-юношеских хоккейных школ, которые не получали шансов для того, чтобы раскрыться. Молодежный хоккей развивался по остаточному принципу. Отсутствовала стратегия его развития, уровень молодежного первенства по хоккею был невысок. Молодежный хоккей отсутствовал на телевидении и в СМИ. Результат – отток молодых талантливых игроков в юниорские лиги Канады и США.

Но со стабилизацией политической ситуации, ростом российской экономики в целом ряде российских регионов и благодаря вниманию руководителей субъектов Федерации и крупных отечественных компаний интерес к хоккею, в том числе и молодежному, значительно вырос. Способствовали этому и удачные выступления сборной команды страны в последние несколько лет: 3-е место на Олимпийских играх в Турине (2006), 3-е место на чемпионате мира в 2007 г., а также победы на чемпионатах мира в 2008, 2009, 2012, 2014 гг., причем не только «взрослой», но и молодежной команды, как это произошло на чемпионате мира среди молодежных команд, который состоялся в 2011 г. в Канаде. Да и 2-е место на молодежном чемпионате мира в 2015 г. тоже дорогого стоит. Но проигрыш российской сборной на Олимпийских зимних играх в Сочи смазал достигнутые результаты.

В Республиках Татарстан и Башкортостан, Московской, Омской и Челябинской областях за последние годы были созданы современные центры развития хоккея. Благодаря инвестициям в хоккейную инфраструктуру хоккей устойчиво развивается в Новосибирске, Ярославле, Магнитогорске, Череповце, Новокузнецке, Хабаровске. Следует отметить открытие Высшей школы тренеров в Санкт-Петербурге, Омске, Челябинске и Москве.

В последние несколько лет в связи с созданием новой

хоккейной лиги в РФ ситуация в отношении молодых хоккеистов стала меняться. Ведь талантливый спортсмен – это товар, которым в условиях рыночной экономики надо дорожить. По окончании сезона КХЛ стал проводить драфт юниоров[34], по итогам которого клубы теперь могут приобрести права на заключение контракта с выпускниками хоккейных школ, сильнейшими молодыми хоккеистами России, Европы и Северной Америки. Организацией и проведением драфта, а также снабжением клубов информацией занимается Центральное скаутское бюро КХЛ. Драфт юниоров проводится ежегодно в последнюю субботу мая.

Датой рождения официального молодежного хоккея в России можно считать март 2009 г. Именно в те дни было создано Некоммерческое партнерство «Молодежная хоккейная лига» (МХЛ). Его учредителями выступили 20 профессиональных клубов Континентальной хоккейной лиги, холдинг КХЛ и Федерация хоккея России. Лига объединяет молодых хоккеистов в возрасте от 17 до 21 года, выступающих за команды из России, Австрии, Белоруссии, Казахстана, Латвии, Литвы, Молдавии и Чехии. Главные задачи МХЛ:

• пропаганда молодежного хоккея;
• развитие молодежного хоккея;
• выход на качественно новый уровень развития.

Для решения этих задач лига проводит чемпионат и первенство МХЛ, правами на организацию которых она обладает по соглашению с Федерацией хоккея России. С сезона 2011–2012 гг. в рамках МХЛ, параллельно с основным Чемпионатом лиги, создано Первенство МХЛ для молодежных команд клубов ВХЛ и тех, кто не имеет взрослой команды, но которые хотят вступить в лигу и имеют для этого все возможности. К моменту старта дебютного Первенства МХЛ – Всероссийского соревнования по хоккею среди молодежных команд по хоккею, в лигу для участия в новом проекте вступило 19 клубов из городов России, Казахстана, Латвии, Литвы и Молдавии. В сезоне 2012–2013 гг. количество клубов возросло до 31.

В течение небольшого времени в России был создан продукт спортивного менеджмента по названию «Молодежный хоккей России», произведена его идентификация, начата работа по обеспечению коммерческой привлекательности МХЛ и молодежного хоккея. Уже в первом сезоне молодежный чемпионат обрел спонсора – компанию по производству бытовой техники «Беко». Была сформирована новая категория потребителя – болельщик молодежного хоккея.

Первенство обрело информационных партнеров – газету

«Советский спорт», популярные интернет-ресурсы «Чемпионат.ру» и «AllHockey.ру», крупнейшую региональную спортивную газету «Спорт день за днем» (Санкт-Петербург). С учетом необходимости привлечения молодежной аудитории были подготовлены специальные материалы в журналах «Bravo!» и «Радиус». Положено начало сотрудничеству с телевидением. Матчи и репортажи были показаны телеканалами «Россия», «Россия 2», ТВ 100, «RussiaToday», рядом региональных вещателей. МХЛ имеет собственную пресс-службу, которая осуществляет постоянный мониторинг информационного пространства, разрабатывает и реализует оптимальные схемы информирования потребителей о деятельности МХЛ, проводит исследования информационного поля.

В рамках пресс-службы существует IT-подразделение, обеспечивающее работу интернет-сайта МХЛ, его информационное и графическое наполнение. Систематизирована работа с пресс-службами хоккейных клубов, КХЛ и ФХР. По мере становления ВХЛ предполагается также наладить обмен информацией. Совместно с ООО «КХЛ-Маркетинг» осуществляются телевизионные трансляции игр, налажен выход программы «Хет-Трик».

10.4. Инновации зарубежного футбольного маркетинга

Футбольный маркетинг не стоит на месте: он динамично развивается. В определенной степени это связано с поступательным развитием мирового и европейского футбола, с растущей стоимостью трансферта футболистов, с успешным проведением европейского чемпионата и чемпионата мира последних лет. Популярность футбола способствовала увеличению команд финальной части мирового чемпионата, превращению отдельных футболистов в национальных героев наравне с величайшими личностями современности.

Одной из инноваций зарубежного футбольного маркетинга служит *виртуальный тотализатор*. Другим маркетинговым ходом стала продажа специальных мобильных телефонов для фанатов футбола, болельщиков разных клубов. Этот маркетинговый ход был сделан производителями сотовых телефонов. Компания «Евросеть» стала лидером продаж фанатских телефонов, снабжённых определёнными функциями и деталями дизайна, характерными для футбольной среды. Популярность у болельщиков имеют компьютерные игры, так или иначе связанные с футболом. Например, компания «Reebok» разместила свой товарный знак в игре «Pro Evolution Soccer 6», которая имитирует события футбольного мира.

В клубе «Манчестер Сити» произошли изменения в системе абонементов: новые пластиковые карты позволяют применять технологию дополненной реальности, а также собирать баллы, которые можно будет обменивать на различные бонусы на специальном разделе на сайте клуба. Предусмотрены абонементы «золотой», «платиновой» и «высшей» категорий.

«Золотой» абонемент соответствует существующим сейчас абонементам, его обладатель сможет посетить 19 домашних игр Премьер-лиги за 405–460 фунтов. Добавив 50 фунтов, можно приобрести «платиновый» абонемент, позволяющий просматривать онлайн-программу и клубный журнал. При наличии «платинового» абонемента баллы, полученные за покупки на стадионе в день футбольного матча, удваиваются.

Абонемент «высшей» категории открывает доступ ко всем играм сезона, обладает всеми преимуществами «платинового», а также включает собственное парковочное место у стадиона. Возможность приобрести абонемент данной категории предоставляется только по специальному предложению от клуба,

а цена его не разглашается.

Главной новинкой следует признать использование передовых технологий, «зашитых» в пластиковую карточку-абонемент. На каждую из них нанесен специальный QR-код, маркер дополненной реальности и чип RFID. Наведя камеру своего телефона или веб-камеру на код, болельщик увидит на экране не только окружающий мир, но и дополнительную информацию от клуба – то есть так называемую дополненную реальность. Мультимедийные системы для работы с болельщиками используют практически все ведущие европейские футбольные клубы.

10.5. Спортивное агентирование

Регламент ФИФА для агентов игроков дает следующее определение: *«агент игроков* – физическое лицо, которое за вознаграждение налаживает взаимодействие между игроком и клубом для переговоров по заключению или перезаключению трудового договора или между двумя клубами – по заключению трансфертного договора». Агентский бизнес как разновидность спортивного менеджмента появился сравнительно недавно. В 1960 г. американец М. МакКормак создал агентство IMG, представляющее коммерческие интересы сотен выдающихся спортсменов. Сегодня подобных агентств существует несколько сотен, в том числе и в России, а крупные заокеанские агентства имеют свои представительства на других континентах. Дело в том, что в спортивном бизнесе есть особенности и черты, нехарактерные для других сфер предпринимательской деятельности, в частности трансфертный рынок, который и стал первопричиной зарождения спортивного агентирования.

Но до начала 1990-х годов большинство спортсменов не пользовались услугами агентов, их роль исполняли, как правило, родственники атлета, из-за некомпетентности которых многие спортсмены получали меньшую зарплату, чем они заслуживали. Только в конце 1970-х годов ФИФА был образован институт футбольных агентов, которые проходили лицензирование, сдавали экзамены на профессиональную пригодность и обязательное знание иностранных языков. Агенты стали работать в соответствии с международным законодательством и Регламентом ФИФА. В настоящее время обязательное лицензирование (или аккредитацию) спортивные агенты проходят в футболе, хоккее, баскетболе, боксе, легкой атлетике, т. е. в самых коммерческих видах спорта.

В России этот род занятий спортивных менеджеров появился сравнительно недавно. В СССР спортивной агентской деятельности не было, но в годы перестройки (1985–1991) при Госкомспорте СССР было создано подразделение «Совинтерспорт», которое получила право на трансферт советских спортсменов. Первые отечественные спортсмены, уезжавшие за границу, получали небольшие деньги, несмотря на внушительные суммы контрактов. Большая часть их зарплаты уходила государству. В связи с переходом России к рынку спортивный бизнес стал важной частью российской экономики. Союз экономики и спорта – необходимая предпосылка появления профессионального спорта и его неотъемлемых составляющих

(платные спортсмены, спонсорство, спортивный маркетинг). Появилась необходимость в спортивных менеджерах и агентах.

Агентский бизнес в современной России прошел несколько стадий своего развития. В 1990-е годы агентов было мало, потому что, с одной стороны, коммерческие отношения в современном виде только формировались в профессиональном спорте, а с другой стороны, для получения лицензии необходимо было заплатить ФИФА 200 тыс. швейцарских франков, что было немалой суммой. Тем не менее, новую профессию принялись осваивать многие. Настоящая революция на рынке агентов произошла в России после отмены первоначального взноса. ФИФА передала полномочия по лицензированию агентов национальным федерациям, входящим в ее состав.

В России право работать на трансфертном рынке оценили всего лишь в 2 тыс. долл. США. После этого появилось множество молодых агентов, которые, получив лицензию, стали работать поодиночке. Позднее появились футбольные *агентства,* в которых работают минимум три-четыре специалиста, а количество игроков, находящихся у них на контракте, доходит до нескольких десятков.

Спортивные агенты оказывают следующие услуги:

• заключение трудовых контрактов между спортсменом и спортивной организацией;

• заключение трансфертного контракта между двумя спортивными организациями;

Агент может представлять только одну сторону и получать вознаграждение только от этой стороны. Лицензия агента может быть временно приостановлена, если:

1) агент вовремя не продлил договор страхования ответственности;

2) агент начал работать на какой-либо должности в спортивной организации;

3) возникли основания для лишения лицензии.

Требования к спортивным агентам в России:

1) гражданин РФ, имеющий высшее образование;

2) отсутствие судимости;

3) наркологически и психически здоровый человек;

4) не работающий на любых штатных или нештатных должностях в спортивных организациях.

Кроме лишения лицензии к агенту могут применяться штраф и предупреждение согласно нормативных документов спортивных федераций. Оформляя договор с агентом, игрок доверяет ему не только финансы, но и всего себя. Следовательно, многое зависит от честности и порядочности агента. Поэтому неслучайно ФИФА

постоянно ужесточает контроль за деятельностью агентов.

Как правило, после подписания контракта в футболе агент получает от 4 до 10 % вознаграждения от суммы сделки с клуба и 10–20 % с игрока от суммы личного контракта, хотя цифры могут значительно варьироваться. По данным ФИФА, в 2012 г. в мире насчитывалось 5187 лицензированных агентов, причем, в Италии их было более 600 чел.

10.5.1. Основные направления деятельности и условия получения лицензии спортивного агента

Основные направления деятельности спортивного агента следующие:

> исследование «трансфертного» рынка;

> поиск молодых спортсменов для спортивных организаций;

> поиск и подбор спортивных организаций для спортсменов;

> установление контактов между спортивными организациями;

> изучение и анализ рынка спортсменов – «свободных агентов», т. е. спортсменов, временно находящихся без «работы»;

> поиск наиболее выгодных контрактов со спонсорами и рекламодателями;

> участие в оформлении отношений спортсмена с работодателем (например, игрока и клуба);

> урегулирование финансовых и юридических вопросов;

> страхование спортсмена.

Юридические действия спортивного агента – заключение договоров от имени спортсменов-профессионалов со спортивными организациями, либо от спортивных организаций, а также совершение иных юридических действий в пользу спортсмена, спортивной организации в соответствии с условиями договора спортивного агентирования.

Спортсмен отдает на откуп агенту или агентству все свои управленческие отношения с работодателями: вопросы зарплаты, премиальных, переходов, трансфертной стоимости, компенсации за травмы. Все споры за спортсмена разрешает также агентство. В командных видах спорта агент помимо вышеперечисленных функций занимается подбором вариантов продолжения карьеры игрока. Показателен пример футбола. Именно агенты занимаются подборкой предложений от различных клубов и налаживают «мосты» между игроками и работодателями. Спортсмен может и сам решать вопросы, связанные с его профессиональной деятельностью, но в современных условиях развития спорта такое решение не будет продуктивным. Отношения между спортсменом

и агентом строятся на основе контракта. Часто один агент связан контрактом не с одним, а с несколькими спортсменами. Навыки, которыми должен обладать агент: коммуникабельность, умение вести переговоры. Спортивный агент может работать как в агентстве, так и самостоятельно.

Для получения лицензии кандидат в агенты должен сдать экзамен. В течение года он имеет право на две попытки. Экзаменующийся должен ответить на вопросы, касающиеся знания вида спорта, разбираться в правилах международных федераций (например, ФИФА и УЕФА) в части переходов спортсменов. Знать вопросы юридического характера об основных принципах гражданских прав и свобод. Тест содержит 20–30 вопросов по международному праву. Если агент получает, скажем, лицензию ФИФА, то за право ею обладать каждый год надо будет платить от 1000 до 10 000 евро в зависимости от статуса лицензии. Помимо этого, каждая футбольная федерация устанавливает свои дополнительные условия.

Требования к уровню образования: желательно, чтобы агент имел спортивное или юридическое образование и владел разговорным английским языком. Знание специфики определённого вида спорта, который агент выбрал для своей работы, является неотъемлемой составляющей спортивного агента. Поэтому лучшими агентами становятся, как правило, бывшие спортсмены, тренеры.

10.5.2. Развитие спортивного агентирования в международном и российском футболе

В декабре 2008 г. на заседании исполкома РФС был утверждён Регламент по агентской деятельности. При его разработке РФС учёл предложения, поступившие от футбольных клубов, а также непосредственно из среды лицензированных футбольных агентов. В 2012 г. на территории России осуществляли агентскую деятельность 107 футбольных агентов, имеющих лицензию, выданную РФС.

В 2011 г. ФИФА разработала новую концепцию футбольного агентирования. Международная федерация стремилась установить полный контроль над деятельностью агентов, регулярно вводя ограничения и правила, тогда как агенты всеми силами старались сохранить автономию, создавая профсоюзы, лиги и даже обращаясь в суды для обжалования ограничений ФИФА.

Руководство ФИФА одобрило введение трех новых поправок:

• изменение системы лицензирования;

• введение набора минимальных стандартов для работы агентов;

• создание системы персональной регистрации.

С 2011 г. в международном футболе появился новый термин, применимый к футбольным агентам – посредник. Примечательно, что ФИФА не устанавливает для посредников никаких требований, кроме соответствия его действий национальному законодательству. Посредниками могут быть абсолютно любые юридические или физические лица (менеджеры, родственники, юристы и т. д.).

Единственное требование ФИФА – чтобы посредники, участвующие в переговорах с игроками и клубами, не были бы связаны контрактными обязательствами с лигами, ассоциациями, конфедерациями и ФИФА. Таким образом, принятием данного регламента ФИФА завершила процесс, который начался с момента появления самого института футбольных агентов – процесс автономизации агентской деятельности.

Серьезные изменения коснулись и вопросов вознаграждения посредников. С введением новых правил максимальный размер вознаграждения посредника по сделке с футболистом не может превышать 3 % от совокупной зарплаты футболиста, которую согласовал посредник (включая подъемные). В данную сумму не включается доход футболиста, полученный в натуральном виде, – машина, квартира, а также выплаты, носящие негарантированный характер, например бонусы, премиальные.

Вознаграждение, выплачиваемое клубами посредникам, как за помощь в осуществлении трансферта, так и за помощь в подписании трудового договора с футболистом, не должно превышать 2 млн долл. США или 3 % от трансфертной суммы, уплаченной в связи с переходом игрока.

Ранее в регламенте ФИФА не был предусмотрен лимит выплат, которые могут осуществлять клуб или игрок в пользу агентов. Регламент РФС устанавливает, что максимальный размер вознаграждения, получаемого с игрока, равен 10 % (5 % в случае, если игрок несовершеннолетний). Регламент РФС также не ограничивает размер агентского вознаграждения, выплачиваемого клубом в пользу агента.

Еще в 2000 г., поняв, что справиться с возросшим количеством агентов нет возможности, право проводить экзамен и обязанности по контролю были переданы ФИФА на уровень национальных ассоциаций. С принятием нового Регламента процесс автономизации агентской деятельности окончательно завершился полным отказом ФИФА от контроля, от какого бы то ни было лицензирования или аккредитации агентской

деятельности.

Особых требований к договору с посредником, кроме соответствия национальному законодательству, ФИФА не устанавливает. Договор должен содержать следующие обязательные положения:

– наименование сторон;

– срок действия договора;

– размер вознаграждения посредника;

– положения о расторжении договора;

– подписи сторон.

В договоре посредника с несовершеннолетним футболистом также должны присутствовать подпись его родителей или законных представителей (в законодательстве РФ это, например, и так предусмотрено). Это единственные требования, устанавливаемые ФИФА для договора с посредниками. Иные обязательные условия агентского договора, такие как максимальная продолжительность срока действия договора, положения об эксклюзивности, о месте рассмотрения споров, ранее установленные для агентов, являются необязательными. Договоры с посредниками должны быть представлены в ассоциацию при регистрации трудового или трансфертного договора. Кроме того, в трансфертном или трудовом договоре, заключенном при участии посредника, должна присутствовать подпись последнего.

ФИФА отменило также запрет двойного представительства, который является одним из самых дискуссионных в современной агентской деятельности. Ключевая идея ФИФА – запрет агенту представлять в ходе одной сделки две стороны. Согласно новым правилам, обе стороны (футболист и клуб) могут использовать одного посредника в ходе одной и той же сделки при выполнении следующих действий:

> игрок должен выдать посреднику предварительное письменное согласие на участие в сделке и со стороны клуба;

> игрок должен заранее согласовать размер вознаграждения, выплачиваемого игроком посреднику, так же как и сторону (игрок или клуб), которая выплатит такое вознаграждение;

> в случае если будет согласовано, что вознаграждение посреднику за игрока выплачивается клубом, игрок должен направить в клуб письменное согласие на уплату клубом такого вознаграждения от имени игрока.

За нарушения, совершенные при национальных переходах, санкции накладывают национальные федерации, при международных переходах – КДК ФИФА. Размер и вид санкций в новом Регламенте не указан. При этом санкции накладываются не

на посредников, которые выведены из-под юрисдикции ФИФА, а исключительно на футболистов, клубы или ассоциации, с ними сотрудничающие и нарушающие указанные выше правила и ограничения. По вопросам, не урегулированным Регламентом ФИФА, решения принимает Исполком ФИФА; они окончательны и не подлежат обжалованию даже в Арбитражный суд в Лозанне.

10.5.3. Спортивное агентирование в российском хоккее

Агентская деятельность в профессиональном хоккее регулируется Гражданским кодексом РФ и «Временным положением о лицензировании агентской деятельности в системе Профессиональной хоккейной лиги». Прежде в качестве хоккейных агентов в России действовали североамериканцы, а также россияне из числа, переселившихся за океан. Целью этих агентов было максимально скорое подписание контрактов на выезд из России самых перспективных игроков. Локаут в НХЛ в сезоне 2004–2005 гг. поставил перед российскими агентами задачу, противоположную традиционной: находить и согласовывать контракты в российских клубах для бывших российских легионеров и игроков-иностранцев.

Сейчас в России расширяется деятельность хоккейных агентств, как отечественных, так и иностранных. Возникает взаимодействие, направленное как на трудоустройство хоккеистов на Западе, так и на их обеспечение работой в России.

Особенность агентской деятельности в хоккее состоит в том, что агент, как правило, работает в одиночку. А в его деятельности можно выделить такие направления, как:

– селекция;
– рекрутинг;
– юридическое сопровождение;
– сервис;
– консалтинг и управление капиталом;
– реклама и связи с общественностью (PR).

Селекция – это сбор информации о подрастающем поколении хоккеистов в различных регионах страны. Для этого агент поддерживает постоянные контакты с тренерами, специалистами, судьями, коллегами. Отчасти его соперником в бизнесе являются скауты клубов. Различие между обязанностями агента и скаута заключается в том, что скаут работает на конкретный хоккейный клуб, и его первостепенной задачей является просмотр игроков, сбор их статистических показателей, общение с игроками и выдача рекомендаций руководству клуба. Агент же работает в

интересах конкретного игрока и вне зависимости от того, в каком хоккейном клубе в данный момент он выступает.

Рекрутинг (вербовка) может начинаться, когда юному хоккеисту исполнилось 14 лет, что требует от агента немалых дипломатических способностей. Другое направление рекрутинговой деятельности – поиск команды для игрока. Данная работа осуществляется как с молодыми хоккеистами, так и со зрелыми мастерами. Юридическое сопровождение игрока начинается с того момента, когда между агентом и игроком (а если ему не исполнилось 18 лет, то и его родителями) достигнута договоренность о совместной деятельности. Стороны подписывают агентское соглашение. С молодым игроком заключается договор вступительного уровня, со зрелым игроком – типовой агентский договор.

При составлении договора учитываются положения Трудового и Гражданского кодексов РФ, а также Регламента хоккейной лиги. Договор определяет права и обязанности сторон и размер агентского вознаграждения. Как правило, в хоккее оно составляет 3–8 % (чаще всего 5 %) от суммы контракта игрока. Одним из компонентов юридического сопровождения является представительство (в случае конфликта между игроком и клубом) интересов игрока в Арбитражном комитете Федерации хоккея России и хоккейной лиги, а также в Спортивном суде.

Для получения статуса спортивного агента в российском хоккее необходимо пройти процедуру лицензирования. Заявки рассматривает специальная комиссия, в которую входят представители КХЛ, профсоюза хоккеистов и Ассоциации хоккейных агентов. Порядок лицензирования довольно простой: заявление, анкета, собеседование. Для получения лицензии, которая выдается на 5 лет, нужно заплатить взнос 250 тыс. руб.

10.6. Брендирование спортивной организации

В последнее десятилетие в сфере спортивного менеджмента появились такие понятия, как «брендинг» и «бренд-менеджмент» (сайт В. В. Галкина, 2011). Брендинг как разновидность спортивного маркетинга в России начал развиваться не так давно, хотя зарубежные спортивные организации активно используют концепцию брендинга и создают стойкие конкурентные преимущества своих брендов в сознании болельщиков и потребителей спортивных товаров и услуг. Примером могут служить маркетинговые компании таких фирм, как: «Nike», «Reebok», профессиональных футбольных клубов «Барселона», «Челси» и др.

Время диктует новые требования к спортивным менеджерам, которые должны уметь в случае необходимости придумать конкурентное название своей организации; разработать ее девиз, логотип, сайт. При этом название организации должно быть броским, запоминающимся; логотип – красочным, отражающим суть деятельности организации, а сайт – профессиональным. Решение этих трех задач – необходимое условие как продвижения организации в рыночных условиях, так и, возможно, ее выживания в окружении конкурентов.

Конечной целью продвижения бренда[35] (т. е. положительного образа спортивной организации) является привлечение как можно большего числа клиентов, болельщиков, людей, не равнодушных к спорту. Бренд можно определить как *совокупность эмоциональных и рациональных ценностей для человека, которые связываются с имиджем определенной организации.*

Продвижение бренда происходит за счет различных форм сообщений, с помощью которых организация информирует и убеждает людей, а также напоминает им о своих товарах, услугах, идеях, общественной деятельности или других действиях, оказывающих влияние на общество.

В настоящее время в России существуют агентства, специализирующиеся на брендинге. В качестве примера можно привести московскую компанию «Продигма», которая занимается разработкой титульных и приоритетных услуг, таких как: нейминг, копирайтинг, разработка логотипа, фирменного стиля, сайта организации-заказчика. Кроме этих услуг компания оказывает поисковое продвижение бренда организаций (в том

числе и спортивных). О размахе этого бизнеса в России говорит тот факт, что в 2016 г. общее число сотрудников компании составляло 30 чел. В штате компании числились арт-директор, менеджер проектов, маркетолог, неймер, филолог, лингвист, поэт, копирайтер, психолог. В зависимости от заказа услуга по разработке бренда разделена на несколько пакетов («Базовый», «Стандарт», «Оптимум», «Гранд», «Премиум»). Ее стоимость варьировалась от 45 до 75 тыс. руб.

О сложности создания брендов говорит тот факт, что даже известные автомобильные гиганты имеют опыт неудачного использования названия автомобилей за рубежом (табл. 16)

Таблица 16

Примеры неудачного использования названий автомобилей на международном рынке

Марка автомобиля Страна-производитель	Страна-покупатель	Перевод названия на местный язык (диалект)
«Mitsubishi Pajero» Япония	Испания	Давать пощечину
«Ford Pinto» Испания	Страны Латинской Америки	Подглядыватель
«Fiat Uno» Италия	Финляндия	Сосунок
«Fiat Regatta» Италия	Швеция	Ворчун
«Fiat Marea» Италия	Испания	Морская болезнь
«Lada Nova» СССР	Испания	То, что не ездит

10.6.1. Формирование и продвижение бренда спортивной организации

Спортивные бренды имеют особенность. Дело в том, что выбор обуви, одежды – это своего рода продолжение человеческого «Я», определенного стиля жизни. При этом человек постоянно носит эмблему определенной фирмы на одежде, рекламируя и пропагандируя ее марку. Многие компании используют сферу спорта для создания положительного образа о себе и своей деятельности. Особенностью менеджмента этих

фирм является то, что разработчики брендов, используемых в сфере спортивной индустрии, ориентируются на более молодого покупателя, нежели их целевой покупатель. Делается это потому, что люди, которые занимаются спортом, так или иначе хотят выглядеть здоровыми и молодыми. Поэтому применяется «молодежная» реклама.

Для решения брендовых задач спортивные коммерческие организации используют разные инструменты, и в первую очередь телерекламу, направленную на нужный сегмент рынка. Для повышения ее эффективности есть множество психологических правил и приемов, как то: акцент на визуальность, краткость, оригинальность, близость к потребителю и т. д.

Для продвижения бренда необходимо выявить и определить способы наиболее полного удовлетворения потребностей (запросов, интересов, намерений, предпочтений) населения в отношении спортивных товаров и услуг. Эта деятельность опирается также на социологические методы сбора и анализа информации (анкетирование, интервью, беседа, контент-анализ статистических материалов, рекламных и информационных сообщений, законодательных, подзаконных нормативно-правовых и рекомендательных актов, анализ нормативной и методической документации предприятий, организаций и учреждений, занимающихся реализацией спортивных товаров и услуг и др.).

Работа по созданию и продвижению бренда спортивной фирмы осуществляется не просто по географическим и социально-демографическим признакам, а по более тонким основаниям, таким как образ и стиль жизни, социально-культурные ориентации и поведение (наличие опыта занятий тем или иным видом спорта, предпочтения в выборе видов спорта, ориентация на источники информации, искомые выгоды, потребности, запросы, требования населения в отношении занятий физической культурой и спортом и т. п.).

Воздействие бренда на потребителей, особенно в плане повышения продаж, по сути своей – воздействие социально-психологическое. Создание бренда – не просто важнейший вид управленческой деятельности. Это и анализ, и планирование, и организация, и контроль (в том числе финансовой стороны и качества производимой продукции), и требования к персоналу.

Приверженность бренду влечет за собой целый ряд действий со стороны потребителей, которые, в конечном итоге, позволяют производителям увеличить объемы продаж и повысить свой рейтинг. Например, для того чтобы усилить работу по продвижению и поддержанию бренда, в компании «Адидас» существует программа поощрения лояльности потребителей,

включающая порядок возврата денег и обмена любого товара. Современный бренд «Адидас» у большинства людей ассоциируется как:

– экипировка высшего качества, достойная чемпионов;

– бренд инноваций и лидерства;

– бренд для всех, кто любит спорт и занимается им для удовольствия;

– бренд с богатыми традициями.

Большую роль в формировании и продвижении бренда играет грамотно построенный многопрофильный маркетинг, используемый компанией с первых дней ее создания. Основные проявления людей к знакомому (любимому) бренду представлены в таблице 17.

Таблица 17

Проявления приверженности к бренду

Проявления приверженности к бренду	Более частое использование бренда по сравнению с другими
	Готовность платить больше, меньшая чувствительность к цене
	Лояльность к бренду, готовность искать его в других местах, существенно меньшая доля переключений на другие бренды
	Готовность помочь (участие в акциях, исследованиях и прочее)
	Использование бренда для определения принадлежности к социальной группе «свой – чужой»
	Рекомендации друзьям и знакомым, защита любимого бренда от нападок, меньшая чувствительность к негативной информации о бренде

10.6.2. Алгоритм создания спортивного бренда

Алгоритм создания бренда спортивной организации представлен в таблице 18. Организации необходимо разработать такой бренд, который будет иметь четкие отличия от конкурентов, запоминаться и выделяться на рынке, гарантировать постоянство бренда.

Таблица 18

Этапы создания спортивного бренда

Этапы создания бренда	Мероприятия
Разработка плана	Анализ ресурсов, определение текущего положения бренда
Анализ текущего состояния бренда	Анализ отзывов потребителей (болельщиков)
Анализ рынка	Анализ деятельности конкурентов, рынка в целом
Определение сущности бренда	Выявить преимущества бренда
Создание стратегии	Разработка стратегии, мониторинг ее реализации
Оценка продвижения бренда	Контроль за продвижением бренда

10.6.3. Специфика спортивного брендинга

Брендинг в сфере спорта обладает определенной спецификой. В частности, речь идет о таком специфическом направлении спортивного брендинга, как *персональный бренд спортсмена,* цель которого заключается в «раскрутке» отдельно взятого спортсмена для использования его имени и образа в продвижении той или иной торговой марки. Примером могут служить бренды Р. Федерера (теннис), Д. Бекхэма, К. Роналду, Л. Месси (все – футбол) и многих других спортсменов. Эти бренды являются инструментами маркетологов для повышения привлекательности как отдельной личности, так и вида спорта в целом в глазах населения, политиков, коммерческих структур, принося бизнесу дополнительные доходы. В свою очередь, спортсмены-бренды получают дополнительное материальное вознаграждение.

Почему персональный бренд спортсмена выгоден бизнесу? Дело в том, что заключая контракт с именитым спортсменом, компании, по сути дела, оплачивают свою рекламу в разных странах мира. Но для создания персонального бренда стабильных спортивных результатов мало. Нужно внушить миллионам людей определенный позитивный образ атлета, который, заслужив доверие масс, становится «лицом» той или иной фирмы. Именно на это направлены усилия специалистов, которые сооружают ореол вокруг имени выдающегося спортсмена.

Другой специфической чертой спортивного брендинга является частое использование *ребрендинга,* то есть смена или частичное изменение бренда. Несмотря на то что предпринимательские риски от ребрендинга высоки, спортивные организации идут на риск и возможные экономические потери, связанные с ребрендингом. Чаще всего к нему прибегают те спортивные организации, которые *меняют собственника бизнеса, пытаются индивидуализировать свой бизнес или избавиться от*

смешения разных брендов, а также пытаются избавиться от груза прошлых неудачных выступлений (Галкин В. В., 2011).

Менеджеры спортивных организаций используют ребрендинг для того, чтобы улучшить свой внешний имидж. Звонкое название надолго запоминается, может быстро приобрести популярность, а даже частичная принадлежность к «модной» организации, будь то спортивный клуб или фитнес-центр, позитивно воспринимается людьми.

Иногда спортивные организации в силу различных обстоятельств вынуждены отказываться от привычного бренда. Таким случаем может быть банкротство организации, когда после всех необходимых процедур в городе возрождается новый профессиональный клуб. Понятно, что в данном случае старое название будет неприемлемым. Изменения бренда называются *репозиционирование, рестайлинг, редизайн*[36].

Как справедливо отмечает В. В. Галкин, в отдельных случаях с некоторой периодичностью руководство профессиональных спортивных клубов осуществляет редизайн бренда. Такая практика наблюдается как в зарубежном, так и отечественном спорте. Реинжиниринг, как правило, используется, когда меняется владелец спортивной организации.

Отметим еще одну особенность спортивного брендинга, которая называется *ренейминг,* т. е. переименование спортивных сооружений (стадионов, дворцов спорта, спортивных арен и т. п.). Этот маркетинговый ход стали применять как сами спортивные сооружения, так и крупные компании, которые покупают право присвоить собственное имя (бренд) известным спортивным аренам. При этом бизнесмены решают сразу несколько задач. Во-первых, спортивные сооружения, в отдельных случаях используемые и для концертов и других массовых мероприятий, посещают сотни тысяч людей, что обеспечивает высокую частоту зрительских контактов и хорошую запоминаемость бренда.

Во-вторых, компания, купившая права на переименование спортивного сооружения, прочно ассоциирует себя со спортом. С помощью переноса имиджа спорта на свое имя и продукцию она в значительной степени повышает собственную конкурентоспособность. В-третьих, узнаваемость имени этой компании резко возрастает. Ведь спортивные матчи показывает телевидение, спортивные репортажи ведутся по радио, о них пишет пресса. И каждый раз упоминается название спортивной арены, а бренд компании становится широко известным в отдельных случаях не только в стране, но и в мире. Болельщики клуба, который проводит матчи на этом стадионе, начинают воспринимать этот бренд как финансового партнера или

спонсора, который помогает клубу покорять новые спортивные высоты.

Используется ренейминг спортивных объектов и в России. Так произошло с московским стадионом, который на стадии строительства, продолжавшегося более 10 лет, имел название «Спартак». Но в конечном итоге получил другое имя – «Открытие Арена» по названию спонсора клуба – банка «Открытие», заключившего сделку со «Спартаком» сроком на 6 лет. Ситуация с названием стадиона выглядит несколько комически, если иметь в виду, что согласно требованиям ФИФА и УЕФА, во время матчей еврокубков и официальных матчей национальной сборной команды стадион не имеет права носить название спонсора и будет именоваться «Спартак».

Литература

1. *Алтухов С. В.* Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: учебно-методическое пособие / С. В. Алтухов. – М.: Советский спорт, 2013. – 208 с.

2. *Блэкшоу Йен С.* Спортивный маркетинг соглашений: юридические, фискальные и практические аспекты. – Asser press; Springer, 2012. – 516 с.

3. *Бриджуотер С.* Футбольный менеджмент / Школа бизнеса Варвика (Университет Варвика, Великобритания). – PALGRAVE MACMILLAN, 2010. – 207 с.

4. *Виноградов П. А.* Мониторинг пропаганды физической культуры и спорта и здорового образа жизни средствами массовой информации / П. А. Виноградов, Ю. В. Окуньков. – М.: Советский спорт, 2012. – 108 с.

5. *Виноградов П. А.* О состоянии и тенденциях развития физической культуры и массового спорта в Российской Федерации (по результатам социологических исследований) / П. А. Виноградов, Ю. В. Окуньков – М.: Советский спорт, 2013. – 144 с.

6. *Галкин В. В.* Экономика и управление физической культурой и спортом: Учебное пособие для вузов / В. В. Галкин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 448 с.

7. *Галкин В. В.* Экономика спорта и спортивный бизнес: учебное пособие / В. В. Галкин. – М.: КНОРУС, 2006. – 320 с.

8. *Девис Джон А.* Эффект Олимпийских игр. Как спортивный маркетинг создает сильные бренды. – 2-е издание, исправленное и дополненное: пер. с англ. / Джон А. Девис. – М: ООО «Издательство «Рид Медиа», 2013. – 384 с.

9. Закон г. Москвы от 15.07.2009 № 27 «О физической культуре и спорте в городе Москве». – М., 2009. – 21 с.

10. *Злобин А. Е.* Анализ эффективности инвестиций и оценка рисков в системе спортивного менеджмента / А. Е. Злобин // В кн.: Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития российской спортивной науки», посвященный 75-летию ВНИИФК. – ВНИИФК, 2008. – С. 40–42.

11. *Золотов М. И.* Формирование системы управления ресурсным обеспечением массового спорта в России / М. И. Золотов // Теория и практика физической культуры. – 2003. – № 5. – С. 61–63.

12. *Зуев В. Н.* Нормативное правовое регулирование отечественной сферы физической культуры и спорта (история и

современность): учебное пособие // В. Н. Зуев, В. А. Логинов. – М.: Советский спорт, 2008. – 196 с.

13. *Зуев В. Н.* Управление системой спортивных соревнований // В. Н. Зуев. – М.: Физкультура и спорт, 2009. – 264 с.

14. *Зуев В. Н., Юрьев Ю. Н.* Региональное олимпийское движение в проекте «Сочи-2014». – М.: Физическая культура, 2014. – 134 с.

15. *Исимбаева Е. Г.* Концептуальная модель эволюции современных Олимпийских игр: автореф. дисс… канд. пед. наук: 13.00.04. – Волгоград, 2010. – 39 с.

16. *Кузин В. В.* Спонсорство в спорте // В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – М.: Воениздат, 1994 – 216 с.

17. *Литвишко О. В.* Финансовые аспекты функционирования спортивных клубов // Теория и практика физической культуры. – 2011. – № 5. – 24–27 с.

18. *Лукинова О. В.* Анализ направлений инвестиционной деятельности футбольного клуба / О. В. Лукинова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 3 (201). – С. 121–125.

19. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 427 с.

20. Методика организации и проведения чемпионатов мирового, континентального и национального уровня. – М.: Терра спорт, Олимпия пресс, 2001. – 175 с.

21. Методические рекомендации по организации спортивной подготовки в Российской Федерации / Министерство спорта Российской Федерации. – М.: Советский спорт, 2014. – 132 с.

22. *Миронова С. В.* Экономические аспекты взаимодействия государства и спортивных организаций / С. В. Миронова // Федеральный справочник. Специальный выпуск «Спорт России». – М.: Центр стратегического партнерства, 2010. – С. 119–122.

23. *Михно Л. В.* Агентская деятельность в современном российском хоккее // Л. В. Михно. Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – Выпуск: 19, 2006. – С. 52–54.

24. *Михно Л. В.* Менеджмент в профессиональном хоккее / Л. В. Михно, Б. Н. Винокуров, А. Т. Марьянович. – М.: Советский спорт, 2007. – 380 с.

25. *Мичуда Ю. П.* Олимпийское спонсорство в современном мире // Ю. П. Мичуда / Наука в олимпийском спорте. – 2014. – № 1. – С. 50–53.

26. *Начинская С. В.* Организационные основы возрождения спорта по месту жительства / С. В. Начинская // Теория и практика физической культуры. – 2010. – № 4. – С. 73–76.

27. Нормативное, правое и программно-методическое обеспечение сферы физической культуры и спорта: Документы и

материалы (2011–2014 годы). – М.: Советский спорт. 2014. – 1280 с.

28. Олимпийская хартия (Пер. с англ.) (введена в действие с сентября 2013 г.). – М.: «Советский спорт», 2014. – 72 с.

29. *Орлов А. В.* Менеджмент в футболе: путь к успеху: монография / А. В. Орлов, В. М. Степуренко; под общ. ред. А. В. Орлова. – М.: Палеотип, 2009. – 216 с.

30. *Орлов А. В.* Спорт и спортивная индустрия: Государственное управление. Менеджмент. Маркетинг: монография / А. В. Орлов. – М.: изд-во «Реалтекс», 2011. – 172 с.

31. *Переверзин И. И.* Менеджмент спортивной организации: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. // И. И. Переверзин. – М.: Физкультура и спорт, 2006. – 464 с.

32. *Побыванец В. С.* Спортивный менеджмент: учебное пособие // В. С. Побыванец, С. И. Изаак. – М.: Физическая культура, 2009. – 129 с.

33. *Починкин А. В.* Профессиональный спорт: анализ успешного менеджмента // Спортивный менеджмент. – 2004. – № 1. – С. 22–27.

34. *Починкин А. В.* Потенциальное развитие спорта в условиях коммерциализации / А. В. Починкин // Федеральный справочник. Специальный выпуск «Спорт России». – М.: Центр стратегического партнерства, 2010. – С. 131–132.

35. *Починкин А. В.* Становление и развитие профессионального коммерческого спорта в России / А. В. Починкин. – М.: Советский спорт, 2006. – 216 с.

36. *Починкин А. В.* Экономика физической культуры и спорта // А. В. Починкин, С. Г. Сейранов. – М.: Советский спорт, 2011. – 326 с.

37. *Починкин А. В.* Инновационные направления спортивного менеджмента / А. В. Починкин, И. Л. Димитров, С. В. Вишейко // Ученые записки Университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2015. – № 11. – С. 219–223.

38. Профессиональные стандарты: Сборник 2 «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры спорта», «Педагог дополнительного образования детей и взрослых», «Спортивный судья»: Документы и методические материалы / Авт. – сост. И. И. Григорьева, Д. Н. Черноног. – М.: Спорт, 2016. – 280 с.

39. *Расин М. С.* Роль местного самоуправления в развитии спорта физической культуры населения по месту жительства // М. С. Расин, С. А. Носков / Теория и практика физической культуры. – 2004. – № 3. – С. 8 – 12.

40. Рекомендации по организации физкультурно-

оздоровительной и спортивной работы с населением. – М.: Департамент физической культуры и спорта города Москвы, 2009. – 174 с.

41. *Рябцев В. В.* Особенности развития физической культуры и спорта на муниципальном уровне в крупном мегаполисе / В. В. Рябцев // Теория и практика физической культуры. – 2011. – № 1. – С. 14–16.

42. *Рябцев В. В.* Взаимодействие государственных организаций, занимающихся развитием физической культуры и спорта на муниципальном уровне / В. В. Рябцев // Теория и практика физической культуры. – 2011. – № 1. – С. 8.

43. *Сейранов С. Г.* Развитие отрасли в условиях смешанной экономики / С. Г. Сейранов // Федеральный справочник. Специальный выпуск «Спорт России». – М.: Центр стратегического партнерства, 2010. – С. 127–130.

44. *Степанова О. Н.* Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О. Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2007. – 243 с.

45. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года. – Казань, 2009. – 24 с.

46. *Томич М.* Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты / М. Томич. – М.: МАФСИ, 2012. – 324 с.

47. *Ферран А.* Олимпийский маркетинг: пер. с анг. / А. Ферран, Ж.-Л. Шаппле, Б. Сегэн. – М.: ООО Издательство «Рид Медиа», 2013. – 352 с.

48. *Филиппов С. С.* Менеджмент в сфере физической культуры и спорта // С. С. Филиппов. – М.: Советский спорт, 2015. – 240 с.

49. *Филиппов С. С.* Менеджмент в сфере фитнес-услуг / С. С. Филиппов, Н. И. Антонова, С. И. Смирнов. – М.: Советский спорт, 2015. – 256 с.

50. *Хойя* Р. Спортивный менеджмент: принципы и применение / Р. Хойя – Австралия: La Troub, 2013. – 409 с.

Иностранные источники

1. *Davis J. A.* The Olimpic Games Effect. How sport marketing builds strong brands/ J. A. Davis – WILEY/ John Wiley&Sons/ Singapore Pte.Ltd – 2013 – P. 383.

2. Olympic Marketing Fact File. – Lozanna, IOK, 2014. – 145 P.

3. *Russell H.* Sport Manegment. Principles and applications./ H. Russell, A. Smith, M. Nicolson, B. Stewart, H. Westerbeek/ Routledge. – 2013. – P. 351.

Интернет ресурсы:

1. Единый юридический центр [http://www.vivat-consult.ru/]

2. Информационный портал «sports.ru» [http://www.sports.ru/football/]
3. Информационный портал «sports.ru» [http://www.sports.ru]
4. Международное спортивное аналитическое агентство. – www.aroundtherings.com
5. Международный олимпийский комитет – www. olympic.org
6. Официальный сайт газеты «Спорт-экспресс» [http://news.sport-express.ru]
7. Официальный сайт «Спортивной российской библиотеки» [http:// www.libsport.ru]
8. Официальный сайт Общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз» [http://www.rfs.ru]
9. Официальный сайт Российского агентства международной информации «РИА Новости» [http://ria.ru]
10. Официальный сайт электронной энциклопедии «Википедия» [http://ru.wikipedia.org].
11. Сайт vadim-galkin.ru

Глоссарий основных терминов, используемых в современном спортивном менеджменте

Амбассодор – клиент, активно рекомендующий товар (услугу).

Анализ-swot — метод определения сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторон позиции организации, а также возможностей (opportunities) и угроз (threats) для нее со стороны внешней среды.

Анализ «7s» — оценка внутренней среды организации, работающей на рынке: 1. Стратегии компании. 2. Конкурентные преимущества. 3. Цели и ценностные установки. 4. Кадры. 5. Стиль деятельности. 6. Организационная и функциональная структура. 7. Процессы, протекающие в ней (управление, производство, сбыт, движение информационных потоков).

Аутсорсинг – способ ведения бизнеса, когда исполнение отдельных функций, не оказывающих существенного влияния на результаты бизнеса, передается внешним специализированным организациям на условиях субподряда.

Бенчмаркинг — процесс изучения и сравнения эффективного функционирования других аналогичных организаций с целью улучшения собственной работы, который включает в себя оценивание менеджмента собственной организации и сопоставление ее деятельности с организациями-лидерами в той или иной области.

Билборд – разновидность наружной рекламы (как правило, щитовая реклама).

Бренд – совокупность эмоциональных и рациональных ценностей для человека, которые связываются с имиджем определенной фирмы.

Брендинг – комплекс мероприятий связанных с созданием и продвижением нового или уже существующего бренда.

Бренд-менеджмент – комплекс мероприятий по созданию товарной марки, разработке дизайна упаковки, рекламной аргументации, проведению акций по стимулированию сбыта, использование арсенала маркетинговых средств воздействия на потребителя с целью продвижения бренда организации.

Бэкграундер — информационный PR материал для СМИ, представляющий информацию об организации, её профиле,

продуктах и услугах, истории создания, развития и т. д.

Государственно-частное партнёрство – совокупность форм средне– и долгосрочного взаимодействия государства и бизнеса для решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях.

Дропшип — вид предпринимательской деятельности (чаще всего в сети интернет), который заключается в реализации товаров производителя посредником. При этом посредник покупает товар у производителя только после того, как сам получил от клиента оплату данного товара. Прибыль посредника формируется за счёт разницы между оптовой ценой, которую он платит производителю, и розничной ценой, по которой продаёт товар клиенту. Ключевым отличием этого вида деятельности является то, что купленный товар отправляется покупателю напрямую от производителя.

GR-коммуникации (связи с правительством) – целенаправленная и системная деятельность бизнеса и общественных организаций по выстраиванию долгосрочных, эффективных и взаимовыгодных отношений с органами государственной власти всех уровней с целью влияния на социально-экономические и политические процессы, происходящие в обществе.

Ивент-менеджмент (от англ. event – «событие») – комплекс мероприятий по созданию корпоративных и массовых событий; управление мероприятием (событием).

Имиджмейкер – специалист по вопросам создания имиджа спортсмена, государственного деятеля, общественного деятеля и т. п.

Кейтеринг – отрасль общественного питания, связанная с оказанием соответствующих услуг на спортивных объектах, включающая обслуживание мероприятий различного назначения, а также розничную продажу готовой кулинарной продукции.

Консалтинг — деятельность по консультированию руководителей, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности.

Контент – изначально информационное наполнение сайта. В настоящее время имеет более широкое значение, подразумевая информационное содержание всех медианосителей.

Копирайтер — специалист по написанию рекламных и презентационных текстов.

Копирайтинг — профессиональная деятельность по написанию рекламных и презентационных текстов.

Краудфандинг — коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы, чтобы поддержать усилия других людей или организаций. Примером может служить финансовая помощь болельщиков своему клубу путем покупки его акций.

Жизненный цикл товара – время с момента первоначального появления товара до прекращения его реализации на рынке. Включает следующие циклы: внедрение (introduction), рост (growth), зрелость (maturity), 4) насыщение (saturation), спад (decline).

Лоббирование — намеренное установление связей с любым должностным лицом или служащим от имени другой стороны с целью получения выгоды от этих контактов.

Мерчандайзинг – стимуляция продаж товаров за счет их рациональной выкладки.

Нейминг – деятельность или процесс по разработке названия фирмы, бренда организации.

Ньюсмейкер – человек, деятельность которого предполагает намеренную или ненамеренную публичность и вызывает устойчивый интерес СМИ. Личность, достойная упоминания в СМИ, представляющая интерес для широкой публики.

Паблисити — публичность, известность, популярность; рекламирование средствами массовой информации.

Паблик рилейшнз (PR) – общественные связи – целенаправленная информация, направленная на гармонизацию отношений между спортивной организацией и общественностью.

Позишинг — позиция товара на рынке, позиция рекламного сообщения в аудитории, на которую оно было направлено.

Ребрендинг — комплекс мероприятий по изменению бренда, либо его составляющих: названия, логотипа, слогана и т. п.

Редизайн – совершенствование внешнего вида (оформления) сайта. **Реинжиниринг –** фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов.

Рекрутинг – подбор персонала.

Ренейминг – разработка нового названия бренда.

Репозиционирование – маркетинговые усилия по изменению потребительского отношения к товару посредством подчеркивания его новых потребительских преимуществ средствами рекламы.

Рестайлинг – модернизация, смена стиля.

Сейлз промоушн – продвижение продаж.

Слоган – призыв или обращение в лаконичной форме, выражающее основную идею.

Спичрайтинг – специфическая PR-технология, представленная в виде техники подготовки и написания PR-текста, предназначенного для устного выступления.

Спортивный агент – менеджер, который на основании договора со спортсменом занимается представлением его интересов во взаимоотношениях с различными контрагентами (в первую очередь спортивными клубами). Он действует в качестве посредника при заключении контрактов для своих клиентов, получая при этом процент с заключаемых сделок.

Сэмплинг – маркетинговая акция по бесплатной раздаче образцов, тестеров, аксессуаров и расходников для основного товара.

Тайм-менеджмент – теория и практика управления временем с целью его эффективного использования в интересах потребителя.

Тайм-маркетинг – технология управления временем клиента в целях повышения эффективности продвижения и продаж товаров и услуг; цель тайм-маркетинга – получить в свое распоряжение время клиента, отвоевав его у конкурента, и сделать его максимально эффективным.

Трендвотчинг – оценка окружающих факторов (стиля, моды, спроса, предложения и т. п.) на бизнес деятельность с учетом временных показателей (исследование будущего, аналог прогнозирования).

Фандрейзинг — сбор добровольных пожертвований, в денежной или иной форме, как правило, на цели не связанные с извлечением прибыли.

Франчайзинг — вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) за плату право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения, используя товарные знаки и/или бренд франчайзера.

Фрилансер – вольнонаемный сотрудник, выполняющий работу по заказу организации вне этой организации.

Флаер — красочно оформленная рекламная листовка.

notes

Примечания

1

После революции 1917 г. вопросы научной организации труда стали предметом специального внимания как новых органов власти, так и ученых. Еще до образования СССР (1922) в советской России начинают работать Институты научной организации производства (г. Таганрог, 1920 г.), научной организации труда (НОТ) (г. Казань), Центральный институт труда (г. Москва, 1921 г.).

2

В последние 20 лет произошел новый прорыв в развитии науки об управлении, связанный с внедрением информационных технологий во все аспекты управленческого труда. Потому более верно говорить о наличии пяти школ, пятая из которых – школа информационных технологий.

3

С введением в действие в 2001 г. «Временной инструкции по отражению в формах федерального государственного статистического наблюдения сведений об оказании платных услуг населению», утвержденной Постановлением Государственного комитета Российской Федерации по статистике от 03 декабря 2001 г. № 92, данная Инструкция была отменена. Но в новой инструкции нет упоминания о платных услугах физической культуры и спорта.

4

Некоммерческие организации в сфере физической культуры и спорта могут существовать в следующих ***организационно-правовых формах:***

– учреждения,
– фонды,
– автономная некоммерческая организация,
– некоммерческого партнерства,
– ассоциация (союз),
– государственная корпорация,
– общественная организация и др.

5

Федеральным законом «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» (2008) введена в действие новая глава 54.1. «Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров». Ее положения устанавливают правовые основы трудовых отношений работников, трудовая функция которых состоит в подготовке к соревнованиям и участии в них, а также с работниками, трудовая функция которых состоит в проведении со спортсменами УТМ и осуществлении руководства их состязательной деятельностью.

6

В качестве примера программы, направленной на экономическую поддержку предприятий сферы физической культуры и спорта, можно отметить целевую программу Министерства спорта РФ «Развитие малого и среднего предпринимательства в сфере физической культуры, спорта и туризма», разработанную в соответствии с Поручением Президента РФ от 6 декабря 2008 г. №ПР-2577 с учетом Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г. (программа утверждена приказом Минспорта РФ 26.03.2010 г., № 224). Она направлена на решение тактической задачи по совершенствованию правовых и экономических механизмов поддержки малого и среднего бизнеса в сфере физической культуры, спорта и туризма. Объем финансирования программы 25 млн руб. за счёт средств федерального бюджета, выделенных Министерству спорта, из бюджетов субъектов РФ и привлекаемых внебюджетных средств.

7

Оргкомитет «Сочи 2014» включал в свой состав следующие подразделения:

1. Руководство (обеспечивало выполнение принимаемых на высшем уровне решений).

2. Наблюдательный совет (принимал стратегические решения по вопросам подготовки к Играм).

3. Общественный совет (анализировал социальные проблемы).

4. Ревизионная комиссия (осуществляла контроль над расходованием бюджетных средств).

5. 9 блоков, специализировавшихся в различных областях деятельности.

8

Глава Попечительского совета Федерации спортивной борьбы России С. Керимов пообещал выплатить чемпионам в борьбе призовые в размере от 1 млн долларов с оговоркой, что награды будут выплачены, если команда завоюет не менее 10 золотых медалей из 18 возможных. Если же наград высшей пробы будет меньше, Керимов пообещал спортсменам по 500 тыс. долларов, тренерам чемпионов – по 100 тыс. Президент федерации плавания С. Нарышкин, в свою очередь, заявил, что каждый российский пловец, занявший 1 место, получит премию, эквивалентную государственному вознаграждению. Серебряные и бронзовые призеры могли рассчитывать на 30 тыс. и 15 тыс. долларов соответственно, а тренеры, подготовившие медалистов – на поощрение в размере 50 % от премий спортсменов. Равноценную премию обещал и Национальный фонд развития бадминтона.

Государство оказывает материальную поддержку победителям и призерам чемпионатов мира, Европы и других официальных международных соревнований, но не так щедро, как это обстоит в отношении Олимпийских и Паралимпийских игр.

10

Основными проблемами, решение которых связано с развитием в стране физической культуры и спорта, являются:

– здоровье нации;

– физическая подготовка допризывной молодежи;

– физическая готовность трудоспособного населения;

– социальные проблемы молодежи (наркомания, алкоголизм, преступность);

– укрепление политического престижа страны.

11

Организация имеет право перейти на упрощенную систему налогообложения, если по итогам 9 месяцев того года, в котором организация подает уведомление о переходе на упрощенную систему налогообложения, доходы, определяемые в соответствии со ст. 248 Кодекса, не превысили 45 млн. руб.

12

В Федеральном законе «О рекламе» производство и распространение социальной рекламы, представляющей общественные и государственные интересы, признается благотворительной деятельностью (ст. 18). Поэтому при определенных обстоятельствах спортивная организация, занимающаяся рекламой своей деятельности, может выступать в роли благотворителя.

13

Паблисити – обращение к массовой аудитории, за которое, в отличие от рекламы, не надо платить. Паблисити – это обычно сообщение новостей или комментариев в прессе о продуктах или услугах компании. Такие сведения или комментарии получают бесплатное газетное место или эфирное время, так как представители СМИ считают эту информацию своевременной или полезной для своей читательской и телевизионной аудитории.

14

Тяжелая ситуация в российской экономике, согласно прогнозам, не ограничится 2014–2017 гг. МВФ снизил прогноз роста ВВП России на 2015 г. с 2,3 до 1 %. Избежать рецессии могут помочь крупные инфраструктурные проекты, в том числе Чемпионат мира по футболу-2018.

15

В России 14 высших и 13 средних образовательных учреждений, подведомственных Министерству спорта РФ.

До 1995 г. Комитет имел двойное подчинение – Администрации Московской области как органу исполнительной власти субъекта федерации, а по методическим вопросам – Госкомитету по ФКиС и туризму РФ. Основные задачи Комитета были: организация и проведение спортивных мероприятий областного значения, подготовка и обеспечение участия спортсменов региона в соревнованиях федерального и международного уровня, популяризация ФКиС. Новые задачи и направления деятельности способствовали реформированию в последующие годы структуры и системы Комитета. Так, В 1996 г. была создана Школа высшего спортивного мастерства по спортивному туризму; образованы: Межведомственный совет по туризму, Научно-методический совет, Совет директоров Школы высшего спортивного мастерства, Совет по работе с территориями, Совет директоров спортсооружений, совет по спортивному резерву. Стало традицией создание штабов по подготовке спортсменов Московской области к очередным Олимпийским играм. Основной задачей Министерства физической культуры и спорта Московской области (так в настоящее время называется эта организация) является осуществление функций государственного регулирования и межотраслевой координации в целях реализации единой государственной политики в сфере ФКиС на территории Московской области.

17

Постановление Правительства Москвы № 1015-ШІ от 09.12.2005 г. «О городской комплексной целевой программе «Спорт Москвы» (2004–2006 гг.).

18

Приказом Минспорттуризма России от 8.06.2009 г. № 369 утвержден Порядок разработки и представления общероссийскими спортивными федерациями в Министерство программ развития соответствующих видов спорта. Программа разрабатывается на 8 лет по следующим направлениям:

а) спорт высших достижений;

б) подготовка спортивного резерва;

в) развитие вида спорта в субъектах РФ;

г) противодействие использованию допинговых средств и (или) методов в спорте;

д) региональное развитие вида спорта, повышение его массовости, проведение физкультурных мероприятий;

е) международное развитие вида спорта, взаимодействие с международной спортивной федерации, представительство в ее руководящих органах;

ж) кадровое обеспечение вида спорта;

з) пропаганда и популяризация вида спорта;

и) финансовое обеспечение вида спорта, его экономический потенциал;

к) материально-техническое обеспечение вида спорта.

Среди требований были следующие: 40 % коллектива предприятия должны регулярно заниматься физической культурой и спортом; КФК должен иметь хорошую материальную базу, спортивно-оздоровительный лагерь, команду мастеров по игровому виду спорта; регулярно должны были проводиться Спартакиады предприятия, а сборные команды участвовать и во внешних соревнованиях и др.

20

В 2014 г. в Налоговый кодекс Российской Федерации были внесены 42 поправки и изменения. Поэтому расчеты автора отчасти по этой причине носят несколько условный характер: ведь трудно предугадать последующие действия Государственной Думы, Правительства страны по изменению Налогового кодекса.

21

В США спонсорство в основном связано с олимпийским и студенческим спортом.

С 2008 г. система драфта используется в российском хоккее.

23

Впервые в истории российского профессионального футбола все *коммерческие и телевизионные права* РФС были проданы только в 2009 г. Стоимость российского футбола как продукта рыночных отношений постоянно растет.

Коммерческие программы профессиональных клубов включает широкую гамму различных видов коммерческой деятельности. Футбольные клубы имеют собственные гостиницы, телевизионные каналы, туристические фирмы, рестораны, кафе, бары, сети бензоколонок, магазины по продаже сувенирной продукции и т. п. Доход приносят также различные конкурсы, лотереи, встречи с игроками и ветеранами клуба, экскурсии по стадиону, интернет-рассылка платных клубных новостей, оплата членства в клубах и т. п.

25

Профессиональный клуб в России платит следующие налоги: НДС, которым облагаются поступления от реализации атрибутики, билетов на матчи с участием команды, поступления от телевизионных трансляций; налог на имущество, которым облагаются: здания, спортивные сооружения и т. п.; транспортный налог.

Рекламные возможности, связанные с матчами и мероприятиями, в российском профессиональном спорте регулируются положениями регламента, а также положениями нормативных и законодательных актов. Рекламные возможности, например, в баскетболе, включают следующее:

> щиты, размещаемые по периметру площадки;

> наклейки в центральном круге и в кругах штрафных бросков;

> надписи и наклейки на лицевой стороне маек и другая реклама на форме игроков;

> вывески и иные виды наружной рекламы внутри стадиона, включая на электронном информационном табло;

> реклама в полиграфической, сувенирной и иной продукции, производимой федерацией, Суперлигой и клубами;

> объявления диктора, тексты и ролики на информационном табло.

В соответствии с положениями, содержащимися в Уставах МСФ, накладываются ограничения на спортивную рекламу. Запрещено размещение рекламоносителей, проведение рекламных мероприятий, которые препятствуют действиям игроков и официальных лиц, вступают в противоречие с правилами соревнований и техники безопасности. На официальных международных соревнованиях запрещена реклама крепких алкогольных напитков; запрещено размещение рекламы на форме игроков (кроме лицевой стороны маек и задней стороны футболок и тренировочных костюмов), форме судей и официальных лиц.

27

В качестве примера приведем работу по обеспечению безопасности ФК «Спартак», который имеет договор со специализированной компанией, предоставляющей стюардов, которые проверяют билеты, работают со зрителями, оказывают им помощь, контролируют доступ в различные зоны стадиона. В большинстве своем стюарды – это студенты в возрасте до 23-х лет, прошедшие проверку органов внутренних дел. База клуба по распорядителям, в которой числится около 600 чел., постоянно обновляется. На матчи привлекается 400–450 стюардов.

Материалы Госсовета по ФКиС, 2014.

Физкультурный комплекс ГТО был органически связан с ЕВСК, определяющей последовательность роста мастерства, уровень подготовленности спортсменов и развития их достижений от массовых спортивных разрядов до высших классификационных категорий. Спортивные разряды и звания присваивались при условии сдачи спортсменами норм физкультурного комплекса ГТО.

Центры созданы для выполнения государственных требований к оценке общего уровня физической подготовленности населения на основании результатов выполнения нормативов и оценки уровня знаний и умений ВФСК ГТО в субъектах Российской Федерации.

31

См. приказ Минспорта России от 31.03.2016 г. № 366 «Об утверждении порядка создания и ведения электронной базы данных, относящихся к реализации ВФСК «Готов к труду и обороне» (ГТО), а также перечня сведений, подлежащих включению в неё».

32

С целью укрепления сотрудничества между национальными и международными организациями и учреждениями, заинтересованными в развитии спорта и физического воспитания, 27 сентября 1958 г. в Париже создан *Международный совет физического воспитания и спорта* (СИЕПС). Устав СИЕПС предусматривает членство правительственных и национальных руководящих органов по физической культуре и спорту, международных организаций, регламентирующих деятельность в области ФКиС; научно-исследовательских и учебных заведений и отдельных лиц (ученых, международных и национальных деятелей). С 1982 г. организация носит название Всемирный Совет физического воспитания и спортивной науки (СИЕПСС) со штаб-квартирой в Берлине. СИЕПСС и его комиссии проводят работу в форме международных семинаров, симпозиумов, конференций, конгрессов по различной тематике: спортивной травматологии, социологии спорта, спортивному оборудованию, стандартизации тестов и спортивных достижений. Проводятся конгрессы, посвященные проблемам научной документации и информации в области спорта, международные фестивали спортивных фильмов, семинары по истории физического воспитания и спорта, другие мероприятия.

33

На Международной спортивной конвенции «СпортАккорд», состоявшейся в 2015 г. в Сочи, произошел скандал. В основе его были деньги, получаемые МОК от проведения Олимпийских игр. Президент организации М. Визер в своем выступлении подверг критике деятельность МОК и его президента Т. Баха. Он заявил, что международные федерации, которые входят в «СпортАккорд», вносят наибольший вклад в успешное проведение различных соревнований, но им мешают распоряжаться заработанными деньгами. При этом МОК получает немалые средства за проведение Олимпийских игр. Но президента не поддержали даже члены его организации, а три международные федерации, в том числе по легкой атлетике и спортивной стрельбе, вышли из состава «СпортАккорда». После этого М. Визер подал в отставку. Интересный факт: подписи под коллективным письмом против М. Визера в поддержку МОК первыми поставили спортивные функционеры, которые спустя всего несколько месяцев были сами вынуждены подать в отставку из-за скандалов в возглавляемых ими организациях (И. Блаттер, В. Балахничев).

34

Впервые в России система драфта была введена в 2009 г.

35

Термин «бренд» пришел из древненорвежского языка. Древние викинги использовали глагол «brandr» для обозначения клейма, удостоверявшего право собственности на скот и домашнюю утварь. До сих пор в некоторых регионах Норвегии этим термином называется знак, которым владельцы клеймят скот. В настоящее время бренд – это имя, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг производителя или группы производителей, а также отличия их от товаров и услуг конкурентов. Деятельность по созданию и внедрению бренда получила название *брендинг*.

36

Репозиционирование бренда – это изменение его основных характеристик. Рестайлинг – изменение цвета логотипа и других визуальных атрибутов в соответствии с новым позиционированием и новыми характеристиками бренда. Редизайн – изменение логотипа и фирменного стиля спортивной организации.